



إرهاصات النظام الإقليمي
وارتداداته المحتملة على لبنان

نحو رشاد الإدارة في لبنان

المدوّنات الإلكترونية اللبنانية
والديمقراطية الإفتراضيّة





العدد مئة وواحد – تموز ٢٠١٧

مبادرة واستباق

كانت للجيش في الفترة الأخيرة وقفات بطولية عمادها الجرأة والذكاء، ازدهرت وتوالت فوق سجلّاتنا الذهبية. سطّرت وحداتنا تلك الوقفات عند الحدود الشرقية باكتشافها أهداف الإرهابيين قبل اكتمالها، ودحرها لها وهي في المهد، فحوّلت بذلك نتائجها العدوانية المنتظرة إلى أوهام وإرباك وضياع، وفوّتت الفرصة على الإرهاب الطّامح إلى إعلان بياناته الطنّانة الجوفاء عن ضرب مؤسسة وإسقاط شهداء وترويع أهالٍ وزعزعة ثقة وأمان.

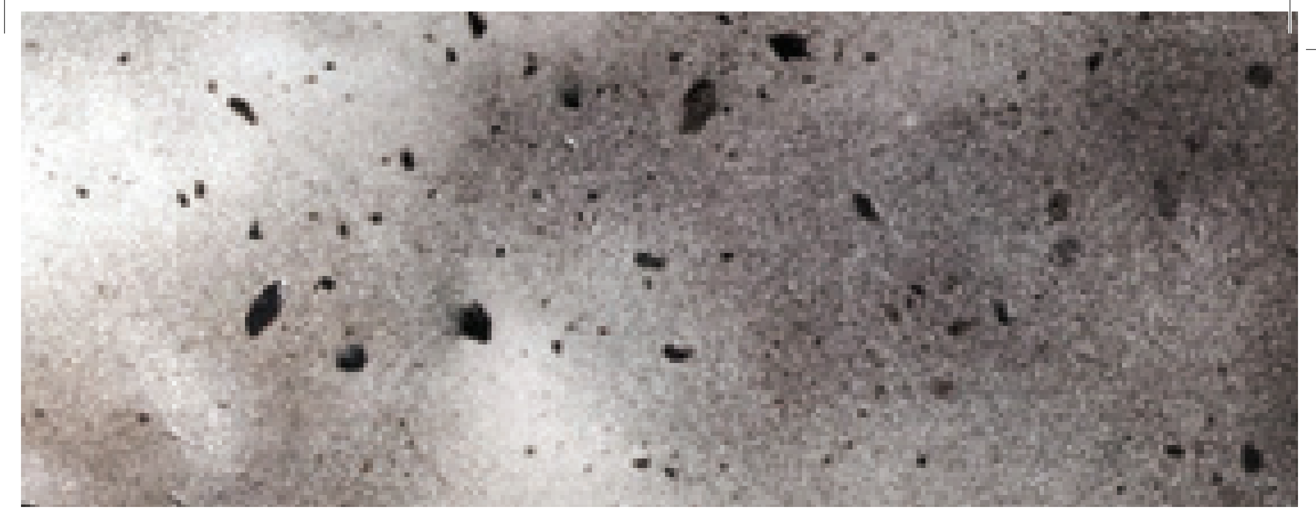
ونحن لا نقلّل من خطورة أن يكون لنا جرحى في العمليّات الأخيرة، لكن في ما حصل إفشالًا محتّمًا لتداعيات خطيرة كان الإرهاب يسعى إليها وينتظرها. من هنا، كان لجوؤه إلى زيادة أعماله "الانتحارية والتفجيريّة" التي توالت وتعدّدت، إلّا أنّ نتائجها كانت السّقوط والاضمحلال.

ذلك كلّه، دفع من له صلة بنا إلى أن يتابع إشادته السّابقة بجيشنا، ويؤكد مواقفه الدّاعمة، ويزيد تعاونه، ففي هذه القضيّة ما يهمّ غيرنا، وإن تكن من الهمّ هي الأكبر والأكثر تهديدًا.

إنّنا نقوم بأعمالنا الاستباقية، ونضخّ الزخم في استعداداتنا، حفاظًا على مواطنينا وحماية لأرضنا من جهة، وصونًا للكرامة الإنسانية في كلّ مكان من جهة أخرى. نحن في "استباق" مع الإرهاب، ولسنا في سباق معه. نضربه قبل أن يتمكّن من بلوغ مستوياتنا. لن يكون الإرهاب موازيًا لنا في توزيع الخطى فوق ترابنا الوطني فنسابقه ويسابقنا. لا محل له هنا، لا أرض خصبة له، ولا أرض قاحلة، ولا أيّ نوع من الأرض.

إنّ العالم بأسره ميّال إلى اعتباره مرفوضًا دخيلًا عليه، من هنا تضامن هذا العالم في وجهه، بالمؤسسات والهيئات والجيوش ووسائل الإعلام، كما بتعاليم الأديان السماوية السمحاء، التي ترفض جميعها هذا الفكر المنحرف الهدّام، وتأبى أن يستظلّ تحت أجنحتها بعناوين وشعارات خادعة، لا تمتّ لها بأي صلة.

العميد علي قانصو
مدير التوجيه



شروط النشر

١- «الدفاع الوطني اللبناني» مجلة فصلية تعنى بالأبحاث والدراسات الفكرية والعسكرية، وسائر النشاطات الثقافية ذات الاختصاص.

٢- تشترط المجلة في الأعمال الواردة عليها ألا تكون قد نشرت سابقًا أو مقدمة للنشر في مطبوعات أخرى.

٣- تشترط المجلة في الأعمال المقدمة إليها، الأصالة والابتكار ومراعاة الأصول العلمية المعهودة، خصوصًا ما يتعلق منها بالإحالات والتوثيق وذكر المصادر والمراجع. كما نتمنى على الكاتب أن يُرفق عمله ببيان سيرة C.V. (التخصّص، الدرجة العلمية، المؤلفات، الخ.) وبملخص لمقاله المرسل بالإنكليزية أو بالفرنسية.

٤- المجلة محكّمة وتحيل الأعمال المقدمة إليها قبل نشرها على لجنة من ذوي الاختصاص تقرر مدى صلاحية هذه الأعمال للنشر.

٥- تُعلِم المجلة الكاتب خلال شهرين من تسلمها عمله ما إذا كان مقرَّرًا للنشر، محتفظة بخيار إدراجه في العدد الذي تراه مناسبًا. كما تحتفظ المجلة بحقها في أن تقترح على الكاتب إجراء أي تعديلات في النص تزكيها هيئة التحكيم.

٦- تتوقع المجلة في الكتابات المرسلة أن تكون مطبوعة أو مكتوبة بواسطة Microsoft Word وأن يكون حجم المقال ما بين ٦٠٠٠ و٦٥٠٠ كلمة.

٧- تعتبر «الدفاع الوطني اللبناني» جميع ما يُنشر فيها ناطقًا باسم أصحابه، ولا يعبر بالضرورة عن رأي المجلة أو قيادة الجيش.

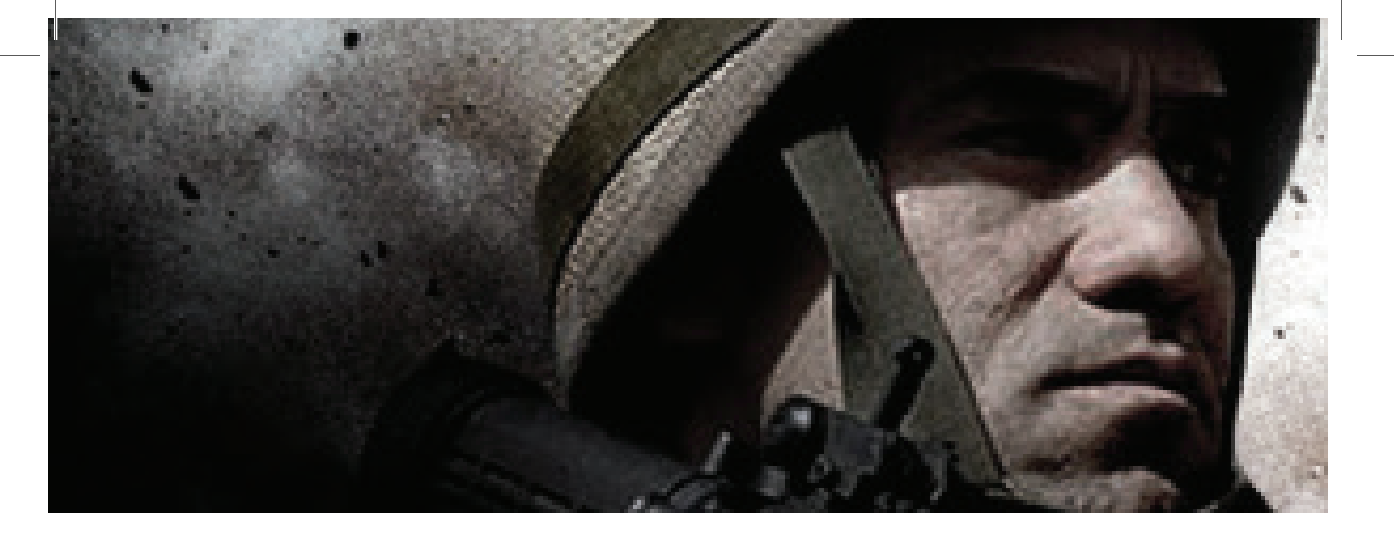
٨- تحتفظ المجلة بجميع حقوق النشر والتوزيع، ولا يجوز الإقتباس من المواد المنشورة كليًا أو جزئيًا إلّا بإذن منها.

• الأبحاث المنشورة في أعداد «الدفاع الوطني اللبناني» متيسرة على موقع: ***www.lebarmy.gov.lb www.lebanesearmy.gov.lb***

عنوان المجلة	:	قيادة الجيش اللبناني، مديرية التوجيه، اليرزة، لبنان، هاتف : ١٧٠١
العنوان الالكتروني	:	tawjih@lebarmy.gov.lb & tawjih@lebanesearmy.gov.lb
السعر	:	٥٠٠٠ ليرة لبنانية.
الاشتراك السنوي	:	في لبنان : ١٠٠,٠٠٠ ليرة لبنانية. *
		في الخارج : ١٥٠ دولارًا أميركيًا. *
الاعلانات والاشتراكات	:	مجلة «الدفاع الوطني اللبناني».
التوزيع	:	شركة ناشرون لتوزيع الصحف والمطبوعات ش.م.م.

* بدل الإشتراك السنوي يتضمّن الرسوم البريدية





المحتويــات

العدد مئة وواحد – تمّوز ٢٠١٧





إرهاصات النظام الإقليمي وارتداداته المحتملة على لبنان

العميد الركن المتقاعد نزار عبد القادر*

*ضابط متقاعد في الجيش اللبناني

المقدّمة

إنّ الميزة البارزة لمختلف دول منطقة الشرق الأوسط اليوم تكمن في تفكّك السلطة منذ الأيام الأولى لاندلاع الانتفاضات العربية التي قلبت القادة الذين حكموا بلدانهم لعقود عديدة. هذه الانتفاضات فشلت في إقامة حكم بديل، قادر على تحقيق الاستقرار. وهكذا ضاعت ثورة الجماهير وانحرفت عن مسارها، لتقع ضحية الانقسامات الطائفية والإثنية، والتجاذب السياسي بين القوى الدينية والليبرالية. هذا بالإضافة إلى نموّ الحركات الإسلامية المتطرّفة، والتي شكّلت كيانات إرهابية، تحوّلت خلال السنوات اللاحقة إلى خطر إرهابي شامل وكان أبرزها الدولة الإسلامية التي أنشئت على أجزاء واسعة من سوريا والعراق(١).

١- Atkinson sharyl,"How Arab spring opened the door to terrorism's ugly march", the daily signal, march12, 2015.
www.dailysignal.com/2015/03/12/arab-spring-opened-door- terrorism's-ugly-march/.

أخفقت الانتفاضات والحركات الشعبية في إقامة سلطات بديلة وظهر ذلك من خلال التفكك السريع وشبه الكامل لمختلف مؤسسات الحكم والسلطة. وكان اللافت فشل حركة الإخوان المسلمين في الحفاظ على المكاسب السياسية الأولية التي حقّقتها للصعود إلى سدّة الحكم في مصر، وتونس[٢].

وهنا، لا بدّ من الإشارة إلى فشل الولايات المتحدة في دعم الأنظمة ومساندتها، وهي التي كانت راعية لها لمنع انهيارها. ونسجلّ أيضًا في هذه الفترة تراجع الولايات المتحدة عن التزاماتها في حفظ أمن أصدقائها واستقرارهم في المنطقة، وترافق ذلك مع تراجع حجم انتشارها العسكري[٣]، وهذا ما ولّد أزمة ثقة في العلاقات العربية – الأميركية، وهي ما زالت مستمرة بعد انتهاء ولاية أوباما، بانتظار بلورة سياسة خارجية جديدة من قبل إدارة دونالد ترامب[٤]. في فترة الانتظار هذه، هناك تساؤلات عمّا سيكون عليه موقف إدارة ترامب من مختلف الأزمات والحروب المندلعة في سوريا والعراق واليمن وليبيا.

إنّ المنطقة هي عبارة عن بركان متفجّر، تزداد ثورته كنتيجة للتطورات والتدخّلات الإقليمية والدولية، ونحن بانتظار حدوث "معجزة" مع الإدارة الأميركية الجديدة.

دعونا في ظل أجواء الشك وانعدام اليقين المسيطرة الآن، نستعرض مختلف التحديات والفرص الممكنة.

٢- Hessler peter, "Egypt's failed revolution the new Yorker", January 2, 2017. See also Guenaienmoez, "Egypt's failure to transition to democracy under the Muslim Brother Naval Past Graduate school", thesis and dissertation collection.

٣- Lynch Marc, "Obama and the middle east rightsizing the U.S. role", September, October 2015 issue.

٤- لم تضع إدارة الرئيس دونالد ترامب استراتيجية جديدة لمنطقة الشرق الأوسط، ولكنّها التزمت بتصعيد الحرب على الإرهاب في العراق وسوريا واليمن.

القسم الأوّل : تحديات وفرص

إنّ التحديات تشكّل لائحة طويلة، بينما الفرص هي معدودة وتفتقر إلى الضمانة واليقين – أما التوصيات فهي لا تخرج غالبًا عن إطار الأمنيات.

لو ألقينا نظرة شاملة على المنطقة يمكن أن نجد ستة تحديات أساسية:

أوّلًا: الإرهاب والثورات المسلحة.

ثانيًا: الصراع القائم بين دول المنطقة والذي يأخذ أشكالًا مختلفة.

ثالثًا: انتشار الحركات الدينية المتطرّفة – وهي ترتبط في المسألتين الأولى والثانية – ولكن هناك أهمية خاصة للنظر إليها منفردة، وعدم اعتبارها ناتجة أو مرافقة حكمًا لظاهرة أخرى – لدينا هذه الانقسامات الدينية وعدم التسامح والصراعات المذهبية، حيث لا يمكن لأحد تجاهل أهمية الدين في أيٍّ منها(٥).

رابعًا: هشاشة الدولة والكيانات المصطنعة التي قامت واستمرت عبر العقود، هذه الدول والكيانات التي فشلت بأن تتجذّر أو أن تتحوّل نحو دولة عميقة، قوية بمؤسساتها، فهناك غياب كلّي لكل البنيان السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يحقّق الاستقرار للدولة والعدالة والازدهار للمجتمع.

خامسًا: شعوب تطمح إلى إقامة دولة أو كيان سياسي خاص بها، ودول مصطنعة لا حاجة أو لزوم لوجودها. هناك بعض الأمثلة على ذلك: الأكراد الذين يشكّلون الحالة الأبرز، وهناك التركمان وغيرهم من الذين يرفضون أن يكونوا جزءًا من الدول التي تحكمهم، وهم يتوقون للاستقلال في دولتهم أو كيانهم المستقل(٦).

٥- Hamid shadi&Mccants William, Dar Rashid, "Islamism after the Arab spring: Between the Islamic state and the nation state", Brookings.edu.january, 2017.

٦- العيساوي غيلان، "التقسيم في سوريا: وهم يسوق أم حقيقة ترفض" www.orientnews.net/ar/news-show/8857110/.

ولا بدّ من التوقف سادسًا عند قضية الشعب الفلسطيني وما لحق به من ظلم تاريخي، وما يواجهه من ويلات الاحتلال والحرب الإسرائيلية المستمرة ضدّه في الداخل الإسرائيلي وفي الأراضي المحتلة منذ العام ١٩٦٧ [٧].

هذه التحديات بكامل تعقيداتها وارتداداتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، تدفعنا إلى التعرّف إلى ستة نماذج من الدول:

– **المجموعة الأولى** والتي يمكن تصنيفها بالدول الفاشلة، وهي: سوريا والعراق واليمن وليبيا، والتحديات التي تواجهها تدفع نحو تصنيفها كدول فاشلة تتمثّل بعناصر النزاع الداخلي والحرب الأهلية وعدم أهليتها لتكون دولة حقيقية وفشل سياسي واجتماعي واقتصادي مستمر[٨].

– **المجموعة الثانية** وهي مصر التي تنعم بالاستقرار السياسي والاجتماعي، ووجود مؤسسات قوية تؤمن للدولة السلام والاستقرار[٩].

– **المجموعة الثالثة**: الأردن والمغرب والجزائر وتونس. التحديات التي تواجهها هي ذات طابع اقتصادي إضافةً إلى مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثّر على الاستقرار العام، وتشكّل تونس نموذجًا صالحًا للتطوّر والتحوّل نحو نظام ديمقراطي[١٠].

– **المجموعة الرابعة**: دول الخليج التي تواجه تحديات تتمثّل بضرورة حصول الإصلاح الداخلي سياسيًا واقتصاديًا، إضافة إلى تأمين الضمانات الأمنية وإجراء إصلاح اقتصادي يؤمّن حالة من التنوّع والشمولية الاقتصادية بدل الاتكال على مورد العائدات النفطية وضرورة تربية ثقافة الإنتاج

٧- تتعاظم الأخطار التي يواجهها الشعب الفلسطيني حيث لا يقتصر الأمر على توقف مفاوضات السلام بل يتعداه إلى أبعد من ذلك وذلك بسبب الاستيطان الكثيف والذي قاربت أرقامه ٣٥٠ ألف مستوطن في الضفة الغربية، وأعلنت شبكة سكاي نيوز في نشرتها صباح ٢٠ حزيران ٢٠١٧ عن بناء ثلاثة آلاف وحدة سكنية جديدة في الضفة.

٨- Brexmmer Ian, "these 5 failing Middle Eastern states may be unsalvageable", time/world, October 30, 2015. www.time.com/4092987/.

٩- زكي عبد المعطي، "الدولة العميقة في مصر: الخصائص والركائز"، المعهد المصري للدراسات السياسية والاستراتيجية، ١١ كانون الثاني ٢٠١٦. www.eipss-eg.org/2/0/809/.

١٠- المغرب العربي بين التكامل والتحديات"، الإجتماعيات للجميع. Histego–college.Blogspot.com/2010/12/blog-post-html.
راجع أيضًا مصدق حسن، "اقتصاديات المغرب العربي ومعوّقات التكامل الإقليمي"، صحيفة العرب، لندن، عدد الثلثاء ٢٠ حزيران ٢٠١٧. www.alarab.co.uk/article/opinion/86719.

عند المواطن بدل انتظار العطاءات والضمانات التي تقدّمها له الدولة من عائداتها النفطية وقد بدأت السعودية تؤمن بعدم القدرة على استمراريتها في المدى القريب والمتوسط(١١).

– **المجموعة الخامسة** هي إيران التي هي بحاجة لوقف تحدياتها للنظامين الدولي والإقليمي، وهي تواجه حالة من الضغوط من خلال فرض عقوبات غربية ودولية ضدّها(١٢).

– **المجموعة السادسة**: هي الضفة الغربية والعدوّ الإسرائيلي الذي يحتلّ أراضي الغير ويضطهد السكان في الضفة، ويعزل غزة عن العالم منذ سنوات. هذه الصورة العامة تظهر لنا بوضوح بأنّنا أمام حالة من الموجات الارتدادية التي تجتاح المنطقة.

ونشير هنا إلى أنّ أحداث الربيع العربي ما هي سوى مثال حي عن ذلك، ويبدو أنّ التدخلات الخارجية والإقليمية في مسارها قد أفشلتها وحرّفتها عن أهدافها الإصلاحية، فالربيع العربي كان مزيجًا من اليقظة الديمقراطية والهبة الدينية(١٣).

إنّ تعقيدات الأوضاع التي تواجهها هذه المجموعات تجعل من جميع القوى الاقليمية والدولية كالولايات المتحدة وروسيا، منفردة أو مجتمعة، قاصرة عن إيجاد حلول لحالات عدم الاستقرار ووقف حالة التشظّي الحاصلة داخل المجتمعات.

صعوبات ومخاطر

تستدعي تعقيدات الأوضاع التي تواجهها الدول في الشرق الأوسط إبداء مجموعة من الملاحظات التي تسهّل التعرّف إلى مسالك الأزمات المتفاقمة وأبرزها:

١١- "economicdivexsification in oil- exporting Arabcountries-IMF". http://info.org/enteral/um/eng/2016/042916.pdf.

١٢- Hicks Kathleen and Dalton Melissa G, "deterring Iran after the nuclear deal", Rowman and little field, March29, 2017, p. 90-91.

١٣- "الثورات العربية في سياق الربيع العربي والديمقراطية"، تحليل لمحمد كريم بو خصاص، تنشر في التجديد بتاريخ ٢٤ تشرين الأوّل ٢٠١٢. www.Jadaliyya.com/pages/index/21533/.

أولًا: تشهد المنطقة حالة من التفكّك والتشظّي، فقد تفجرّت المنطقة كما يتفجّر البركان، وزاد من قوّة هذا الانفجار التدخّلات الدولية والاقليمية ما أدّى إلى تبدّد كل الآمال في أن تؤدي هذه الصحوة الشعبية إلى قيام أنظمة ديمقراطية، وبالفعل لم يبقَ من حلم الربيع العربي سوى الآمال المعلّقة على المخاض السياسي الذي تشهده تونس(١٤).

ثانيًا: لا يمكن توقّع أي حلول خارجة عن إرادة اللاعبين المحليين مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية والثقافية والإثنية السائدة في المجتمعات المحلية. من هنا، تبدو المراهنة على البحث عن حلول تصنعها القوى الدولية أو الاقليمية غير عملية أو قادرة على تغيير مسار الأحداث الجارية، وذلك بغض النظر عن إمكانية زيادة التنسيق بين هذه القوى سياسيًا أو على الأرض. لا يمكن تصوّر أن يؤدّي أيّ توافق أميركي – إيراني أو روسي – أميركي أو تركي – إيراني إلى التوصّل لأي مشروع مشترك لهذه القوى مجتمعة، وبالتالي لن تكون قادرة على وضع حد للانقسامات والحروب الجارية (١٥).

ثالثًا: في معظم الأحوال لا يمكن للدول الكبرى التعرّف بعمق على جذور الأزمات المتفجرة وديناميتها، وهذا ما يجعلها متردّدة أو رافضة للتدخّل من أجل احتوائها. وتخشى هذه الدول في حال تدخّلها أن يتحوّل ذلك إلى ورطة مكلفة جدًا بالأرواح والأموال (١٦).

رابعًا: الدول الكبرى والقوى الإقليمية لا تتدخّل إلّا من أجل حماية مصالحها، ومن هنا فإنّ عليها أن تكون انتقائية في تدخّلها استنادًا لمصالحها وأولوياتها ووفق حسابات وموازين محددة للمكاسب والأثمان

١٤- ماضي محمد، "تونس انجح تجارب التحوّل الديمقراطي رغم الصعاب"، المستجدات السويسرية.
www.swissinfo.ch/ara/37627958AR.

١٥- "النظام الاقليمي – تحوّلات وتحديات"، ندوة الحركة الثقافية في أنطلياس.
www.mcaleb.org/ar/mahrajanalkitab/2017.

١٦- "السياسة الأميركية في المنطقة العربية: من العصا والجزرة إلى فن تحريك العرائس"، مركز الدراسات الاستراتيجية والدبلوماسية، ٤ كانون الثاني ٢٠١٧.www.csds-center.com/.

اللازمة لتحقيقها، لها ولحلفائها والخسائر المترتبة على خصومها[١٧].

وتدلّ تجارب الماضي على أنّ الدولة العظمى(أميركا) والتي شكّل الشرق الأوسط نقطة الارتكاز في اهتماماتها، قد أساءت تقدير الوضع، ودفعها ذلك إلى اعتماد خيارات أثبتت أنها سيئة أو كارثية لها وللمنطقة، وتشكّل الحرب على العراق العام ٢٠٠٣ أسوأ هذه التجارب[١٨].

في بداية دراسة الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها، لا بد من طرح السؤال الآتي: ماذا سيحدث في اليوم التالي لانتهاء الحرب؟ هذا السؤال الذي اعتاد أن يطرحه الرئيس أوباما على مستشاريه في أي نقاش حول ما يمكن أن تقوم به أميركا تجاه مختلف أزمات المنطقة، ولم يتلقَّ في أي مرة جوابًا مقنعًا، بل التزم الجميع الصمت ولم يتبرّع أي منهم بإجابة واضحة[١٩].

كان أوباما يفضل دائمًا العمل مع مستشاريه المدنيين، متجنبًا الأخذ بالسيناريوهات التي يضعها العسكريون أو دوائر المخابرات، بالنسبة لهؤلاء هناك دائمًا فريق أحمر أو عدوّ مفترض، ولديهم سيناريوهات محضرة سلفًا لمواجهته[٢٠].

خامسًا: هل من واجب القوى الدولية التدخّل للحفاظ على وحدة دول أُنشئت بصورة اصطناعية؟ أم العمل على دفعها إلى القبول بصيغة كونفدرالية أو فدرالية؟ هذا يطرح جديًا مستقبل العديد من الدول الموحدّة، وفق حدود سايكس – بيكو[٢١].

١٧- BewJohn, "the Syrian war and the rectum of great power politics", new statesman, 15 Dec 2015. www.newstatesman.com/world/middle-east/2015/12/Syrian-war...

١٨- Leiberfed Daniel, "theories of conflict And the Iraqi war", international journal of peace studies, volume 10, number 2, autumn/winter 2005.

١٩- Solomon Jay, "the Iran wars" random house, New york, 2016, p10-11.

٢٠- Feaver peter and Imboden will, "implementing an effective foreign policy", Organizing for success. www.choosing lead.net/implementing-an-effective-foreign-policy.

٢١- Wright Robin,"how the curse of sykes-picot still haunts the Middle East", The New Yorker, April 30, 2016 see also "the Arab spring and the disintegration of the middle east state system" by shlomoavinery, October 14, 2015 (IWM library).

سادسًا: هل يجب هدر الطاقات العسكرية والمادية لإعادة تجميع أو الحفاظ على وحدة الدول التي تشهد حروبًا عبثية، أم يمكن صرف الطاقات وتوزيعها لمساعدة الدول المستقرة، كالأردن، والجزائر والمغرب؟

سابعًا:من الخطأ أن تبني الدول استقرارها ومستقبلها السياسي من خلال الاتّكال على وعود الدول الكبرى أو القوى الاقليمية. أين هو الخط الأحمر الذي رسمه أوباما لنظام بشار الأسد، في حال استعماله للأسلحة الكيماوية؟

لم تقتصر أخطاء أوباما على مسايرة إيران ومكافأتها على توقيع الاتفاق النووي بإلغاء العقوبات الاقتصادية وتحرير ما يتراوح بين ١٢٥ و١٥٠ مليار دولار من أموالها المجمّدة بالتعاون معها في العراق وتوسيع إطار العمل العسكري لها في اليمن وسوريا، بل تجاوزت ذلك وصولاً إلى الإضرار بالمصالح العربية العليا من خلال إعطاء العدوّ الإسرائيلي ٣٨ مليار دولار من المساعدات في السنوات العشرة المقبلة وفي الوقت نفسه اعتماد قانون Jasta الذي يمثل سيفًا مسلطًا على رقاب دول عربية شارك مواطنوها في هجمات ١١ أيلول [٢٢].

والسؤال المطروح الآن: هل يمكن أن يقوم دونالد ترامب بتغيير ما قام به أوباما؟ وهل يستطيع أن يحمي إسرائيل من نفسها، وليس من أعدائها العرب؟

إنّ أمام ترامب فرصة لاعتماد سياسة صارمة مع الحكومة الإسرائيلية لوقف سرقة أراضي الفلسطينيين ووقف الاستيطان، مستمدًا إرادته من قرار وموقف جيمي كارتر القائل بعدم قانونية المستعمرات[٢٣]. إنّ على ترامب ألّا يكتفي بالقول بأنّ المستعمرات هي حاجز أمام السلام، بل أن

٢٢- Hamid shadi, "Islamism, the Arab spring and the failure of America’s do-nothing policy is the Middle East". The Atlantic October 9, 2015. http://www.theatlantic.com/international/archive/2015/10/middle-East-egypt-US-policy/40537/.

٢٣- Steir kenneth, "my problem with JimmyCarter book", Middle East quarterly, spring 2007, p 3-15 spring 2007. Volume 14: number 2.

يصفها بأنّها غير قانونية، ولا بدّ أن يعمل الرئيس الأميركي للحؤول دون إصدار الكونغرس قرارًا يدعم ضم المستعمرات إلى دولة إسرائيل. لا بدّ أيضًا من أن تسمح إدارة ترامب للفلسطينيين في الذهاب إلى مؤسسات الأمم المتحدة لاستصدار قرار يؤكد عدم قانونية جميع المستعمرات في الضفة ضمن حدود ١٩٦٧، وأن يفرض عقوبات ضدّ هذه المستعمرات. والمطلوب أيضًا من الرئيس الأميركي شخصيًا أن يدعم معسكر السلام داخل إسرائيل من أجل زيادة ضغوطه المباشرة على الحكومة لإجبارها على تغيير سلوكياتها الراهنة. لكن في ظل الضغوط المتنامية التي يواجهها ترامب جراء التحقيقات الجارية حول التدخلات الروسية في الانتخابات الرئاسية الأميركية العام ٢٠١٦، والتي نتج عنها اتهامات مباشرة ضد ترامب نفسه حول إمكانية تدخله مع مدير مكتب التحقيق الفيدرالي جايمس كومي، ومديري الاستعلام والأمن الوطنيين بهدف تعطيل العدالة ووقف التحقيق مع بعض مساعديه ومستشاريه، بدءًا من الجنرال مايكل فلين الذي استقال من وظيفته كمستشار للأمن القومي.

إنّ هدف التحقيقات تطرح علامات استفهام كبيرة حول إمكانية أن تتحوّل إلى "واتر غيت" جديدة، وأن ينتهي ترامب إلى ما انتهى إليه الرئيس ريتشارد نيكسون[٢٤].

ماذا عن العراق وسوريا؟

تتّجه أنظار الجميع دوليًا وإقليميًا إلى ما يجري الآن في الجزء الغربي لمدينة الموصل، وإلى الخيارات والخطط لتحرير مدينة الرقة من فلول تنظيم الدولة الإسلامية الإرهابي. لا بدّ من إلقاء نظرة موضوعية في قراءتنا للأوضاع المستقبلية في العراق وسوريا، بعد طرد "داعش" من

٢٤- Swaim Diana, "Is the trump-Russia scandal turning into another Watergate", CBC news, June 3, 2017. www.cbc.ca/news/world/trump-comey-watergate-com.

الموصل والرقة. لقد قتلت إدارة أوباما أسامة بن لادن في باكستان، ولكن ذلك لم يغيّر شيئًا من حجم الخطر الإرهابي المتمثّل بالقاعدة ومتفرّعاتها، لقد تمدّد السرطان ليصل إلى كل مكان.

من هنا فلن يؤدي تحرير الموصل من "داعش" إلى نهاية التنظيم والإرهاب، وذلك سيتوقّف على قدرة الحكومة العراقية في معالجة الأزمة العميقة التي يواجهها العراق منذ الاحتلال الأميركي بأبعادها الإنسانية والعمرانية والسياسية والأمنية، فهناك ما خلّفته الحرب من أعمال تهجير يضاف إليها عملية إعمار المدن المدمّرة والبنى التحتية الأساسية وهناك مشكلة إعادة توحيد الشعب العراقي بكل مكوّناته حول مشروع الدولة ومحاربة الفساد. وهناك المشكلة الأمنية التي لا تواجهها الأقليات المسيحية والأيزيدية، بل تمتد لتشمل السنّة في المناطق الشيعية، والشيعة في المناطق السنيّة، إضافة إلى مشكلة التمدّد الكردي ليشمل مناطق ذات أكثرية عربية[٢٥].

ويبقى السؤال المحرج: ما هي قدرات الحكومة العراقية لمواجهة كل الأخطار التي سيواجهها العراق بعد تحرير الموصل، وما هي خططها لملاحقة فلول "داعش" والسيطرة على الأرض، وفرض الأمن والاستقرار؟

ماذا عن سوريا بعد التطوّرات العسكرية التي شهدتها حلب، والتي يحاول النظام تعميمها على مختلف المناطق من الشمال إلى العاصمة، وعلى درعا وحوض اليرموك جنوبًا؟ يبدو أنّ اجتماعات أستانة ومفاوضات "جنيف ٤" ما زالت بعيدة من تثبيت وقف النار، والبحث جديًا عن أُطر حل سياسي للأزمة[٢٦].

٢٥- Abbas Murad and JassamRadhi,"the problems of rebuilding a state in Iraq 2003-2015", department of political thought, international studies university of Baghdad, Iraq, June12, 2015. See: open Journal of political science 2015.

٢٦- No Miracles in Gereva talks as Syria figliting rages, Syria news.www.aljazeera.com/…/miracles-geneva-talks syria-figtiting-rages.

لو نظرنا إلى الخريطة العسكرية في سوريا، فإنه سرعان ما سيتبيّن لنا خطورة الوضع وتعقيداته داخليًا وإقليميًا ودوليًا، والذي يؤشر إلى أنّ الأزمة ما زالت مرشحة للاستمرار لسنوات عديدة مقبلة[٢٧].

تشهد سوريا الآن ما يقارب الإثني عشرة حربًا مختلفة، ولكنها متشابكة في ما بينها: النظام ضد فصائل مسلّحة، والفصائل المعتدلة ضدّ "داعش" والجماعات المتطرّفة والإرهابية الأخرى، إيران والميليشيات العاملة معها ضد السعودية والفصائل التي تدعمها، تركيا ضد الأكراد وضدّ "داعش"، جبهة فتح الشام أو النصرة سابقًا ضدّ "داعش"، القوى المتحالفة مع النظام ضد الفصائل المعتدلة، الإسلاميون ضد الفصائل التي تنادي بحكم مدني – ديمقراطي، شيعة وعلويون ضدّ القوى السنيّة، أكراد ضدّ العرب، أكراد ضدّ أكراد، روسيا ضدّ فصائل الثورة والمنظمات الإرهابية، الولايات المتحدة ضدّ الدولة الإسلامية[٢٨].

ما يزيد من مخاطر الوضع، التناقضات التي تتّسم بها مواقف القوى الدولية والإقليمية، بما فيها مواقف أميركا وروسيا وتركيا وإيران. فالولايات المتحدة على سبيل المثال تتدخّل بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تصنيف هذه الحروب على الأقل، فهي ضدّ النظام من خلال دعم فصائل معارضة، وهي لا تستعجل ذهاب الأسد وتدعم بقاءه خوفًا من عدم وجود البديل، وهي مع تركيا تارة وضدها تارة أخرى، وهي مع الأكراد، ولكنها ضد روسيا وإيران[٢٩]. في الوقت نفسه يواجه الموقف الروسي تعقيدات وتناقضات عديدة وأبرزها المشاركة بضراوة في الحرب، والسعي لوقف إطلاق النار، واستضافة فصائل المعارضة، ورعاية مؤتمر أستانة. ولا

٢٧- جرجس فواز، "الأزمة السورية: مد وجزر وتحول في موازين القوى"، بي بي سي، عربي، ١٥ شباط ٢٠١٦.

٢٨- المصدر نفسه.

٢٩- مجلة أميركية: "الأزمة السورية تطوّرت إلى صراع قوى دولية"، قناة الجزيرة، الأخبار، جولة الصحافة ٢٠١٧/٤/٢٠ الساعة ١٥:٠٤.

يمكن أن نتجاهل الروزنامة الانتقائية الإسرائيلية للتدخّل في الحرب على أكثر من جبهة ولأكثر من سبب(٣٠).

وماذا عن اليمن؟

لم يكتف الحوثيون باحتلال صنعاء والمحافظات الشمالية بل تحرّكوا جنوبًا من أجل احتلال تعز وبعدها عدن، وصولاً إلى مضيق باب المندب من أجل طرد أو اعتقال الرئيس عبد ربه منصور هادي، فالحوثيون تدعمهم إيران للاستمرار في الحرب(٣١). شكّلت اليمن، والأحداث التي تشهدها سوريا والعراق اختبارًا للمملكة العربية السعودية. وجاء هذا الاختبار القاسي للمملكة في وقت تراجعت فيه إدارة أوباما عن التزاماتها كقوّة ضامنة لأمن الخليج. من هنا يقع على إدارة ترامب أن تمارس الضغوط الممكنة كلّها لوقف الحرب في اليمن، وإجبار كل الأطراف على تنفيذ القرار الدولي ٢٢١٦ الذي يدعو إلى وقف للنار في اليمن وعودة الشرعية(٣٢).

يبدو بوضوح من خلال التطورات الجارية في مختلف مسارح العمليات من ليبيا إلى سوريا والعراق واليمن بأنّ هذه الأزمات مرشحة للاستمرار لسنوات أو عقود، وأنّ إعادة احتلال الموصل من قبل القوات العراقية، واحتلال الرقة من قبل قوات سوريا الديمقراطية لن يحقّقا النصر الموعود على قوى الإرهاب، والتي يمكنها دائمًا التسلّل من خلال التناقضات القائمة بين مختلف القوى الداخلية والإقليمية والدولية المتدخلة في الحربين. وفي ظل استمرار الأزمتين السورية والعراقية، فإنّ لبنان سيبقى معرضًا لمختلف أنواع التهديدات والأخطار السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية.

٣٠- خولي معمر فيصل، "الأزمة السورية في عامها الخامس... أسباب الإستمرار والاحتمالات"، مركز الروابط للبحوث والدراسات الاستراتيجية، ٣ كانون الثاني ٢٠١٦.
www.rawabet.com/archives/17533.
راجع أيضًا عسيلة صبحي "اسرائيل والأزمة السورية"، مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية، ٥ كانون الثاني ٢٠١٧.

٣١- طبراني غبريال، "الحوثيون وايران: تحالفات الساسة وتوتّرات المذهب"، أسواق العرب، ٩ حزيران ٢٠١٧.
www.aswak-alarab.com/archives/14368.

٣٢- Salomon jay, "the Iran wars", p 295-299 cited in reference number 20.

القسم الثاني: الارتدادات والتداعيات على لبنان

من الطبيعي أن يتأثّر لبنان بالحروب والأزمات المتتالية التي تشهدها منطقة الشرق الأوسط منذ بداية العقد الأخير من القرن الماضي وذلك بدءًا من حرب تحرير الكويت العام ١٩٩١ مرورًا بغزو العراق العام ٢٠٠٣، بالإضافة إلى حربين شنتهما إسرائيل ضد لبنان العام ٢٠٠٦، وغزة العام ٢٠٠٨.

بعد تفجّر أحداث الربيع العربي العام ٢٠١١ اتخذ الصراع الإقليمي نزعة جديدة حيث حلّت الصراعات الداخلية مكان الصراعات الدولية والإقليمية، لكن هذه الأزمات الداخلية قد استغلت من أجل اختراق عدد من المجتمعات العربية.

من المؤكد أنّ التحوّلات العربية والتدخلّات الإقليمية والدولية في أزمات المنطقة قد أحدثت تغييرًا في موازين القوى الإقليمية والتي كان لا بد أن يكون لها تأثيراتها السلبية على الأوضاع السياسية والأمنية والاقتصادية في لبنان. لكن تبقى الأزمة السورية المصدر الأساسي للتهديدات والتداعيات التي شهدها لبنان، والتي يمكن أن تستمر مفاعيلها لسنوات أو عقود مقبلة.

هذا وسبق للرئيس بشار الأسد أن حذّر من زلزال إقليمي يشمل جميع دول المنطقة بما فيها تركيا وإسرائيل[٣٣]. وأنّه من الواقعي أن يشعر لبنان الذي يشكّل الخاصرة الأضعف لسوريا باهتزازات خطيرة جراء تطوّرات الأزمة وامتدادها. وبالفعل فقد كانت تداعيات الأزمة قوية ومزلزلة للبنان بنتائجها السياسية والأمنية والاقتصادية وذلك للأسباب الآتية:

١– الانقسام الداخلي بين اللبنانيين حول مؤيد للنظام ومؤيد للثورة

٣٣- Assad: intervention in Syria will cause earthquake, independent newspaper, news Middle East, October 30, 2011.

والتي ضخّمتها الخلافات السياسية والتجاذبات الحاصلة.

٢- فشل سياسة النأي بالنفس.

٣- التهديدات الإرهابية لأمن لبنان حيث شهد لبنان عمليات تفجير متكرّرة. تراجعت التهديدات الإرهابية بفضل الجهود الجبارة التي بدأها الجيش اللبناني والأجهزة الأمنية. ولكن هذا لا يعني عدم إمكانية حدوث اختراقات إرهابية في المستقبل[٣٤].

٤- تهديد أمن الحدود الشرقية والشمالية واستمرار الاشتباكات بين الجيش اللبناني وتنظيمي داعش والنصرة.

٥- أزمة النازحين السوريين.

تداعيات الأزمة على لبنان

يبلغ عدد النازحين السوريين في لبنان وفق الإحصاءات الرسمية للمديرية العامة للأمن العام ١٠٦٥٠٠٠ نازح في الوقت الذي تضع فيه المفوّضية العليا التابعة للأمم المتحدة هذا العدد في حدود ١٨٠٠٠٠٠ نازح. يعود الفرق الظاهر بين التقديرين إلى أنّ المفوضية العليا قد حافظت على الأرقام التي سجّلتها في الأساس ولم تحسم منها النازحين الذين تركوا لبنان في مراحل متفاوتة.

رغم تعاطف المجتمع اللبناني والدولة اللبنانية مع هؤلاء النازحين والجهود والكبيرة المبذولة لمعالجة أوضاعهم وتأمين كل المساعدات والخدمات الممكنة لهم لجهة الإيواء والمساعدات الغذائية والعناية الطبية والتعليم فإنّ المشكلة ما زالت تفوق إلى حدّ كبير جميع القدرات المتوافرة.

وما زالت الأزمة تتفاقم تحت تأثير شح المساعدات والأموال التي من

٣٤- "Heightened terror threat in Lebanon after suicide attacks near Syria", the guardian, June 28,2016.

المفترض أن يقدّمها المجتمع الدولي لهؤلاء النازحين وللدولة اللبنانية. ومن المتوقّع أن تسير الأزمة الراهنة من سيئ إلى أسوأ في ظل غياب أي فرصة للتوصّل إلى حل سياسي للأزمة السورية وخصوصًا بعد تعثّر مؤتمر جنيف وعدم ظهور أي بارقة أمل بحل سياسي في المستقبل المنظور[٣٥].

التهديدات والمخاطر في المدى القريب

مع استمرار الحرب في سوريا وبنتيجة التصعيد الذي تشهده مختلف جبهات القتال يُخشى من تنامي أزمة النازحين بشكل تدريجي، ولكن يبرز في ظلّ التدخّل الروسي والإيراني خطر عودة التصعيد بين مختلف القوى المتصارعة حيث يمكن أن تؤدي التطوّرات المستقبلية إلى نزوح مئات آلاف النازحين إلى لبنان. وتتطلّب تداعيات حدوث مثل هذه الموجة من اللجوء إلى اعتماد خطّة طوارئ من قبل الدولة اللبنانية والمجتمع الدولي لتدارك مفاعيلها الكبيرة والتي سيعجز لبنان حتمًا عن إحتوائها[٣٦].

تؤكد الدراسات والإحصائيات عمق تأثير الأزمة السورية على لبنان على جميع الأصعدة: السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية.

ولا يتّسع المجال والوقت للبحث في مختلف ارتدادات الأزمة السورية على الأوضاع في لبنان ولا بدّ من أن يقتصر البحث على تداعيات مشكلة النازحين دون غيرها وتقويم أثارها على الأوضاع السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية في المديين القصير والمتوسط وكذلك في المدى البعيد.

وعلى الصعيد السياسي والأمني، تأثّر لبنان بمجريات الأزمة السورية، وخصوصًا بعد تنامي عدد النازحين السوريين إلى ما يزيد عن ربع

٣٥- "The situation in Syria is only going to get worse". https://theguardian.com/global-developmentprofessional-network/2016/feb,/6/situation-in-syria....

٣٦- Hamdan kamal and bou khater Lea, "strategies of response to the Syrian refugee crisis in Lebanon", Policy, 2015 dialogue series-Lebanon.www.alnap.org/.../syrian.refugee-crisis-in-Lebanon-series01-spread.

اللبنانيين، ومع انتشارهم على جميع الأراضي اللبنانية واختلاطهم مع النسيج الاجتماعي اللبناني. ولقد ترك هذا الانتشار والاختلاط آثاره على الأوضاع الأمنية والاقتصادية والاجتماعية.

كان للانتشار السوري أثره على وضع الأمن والإستقرار في لبنان، وظهر ذلك جليًا من خلال تسلّل خلايا تابعة للتنظيمات السورية المتطرّفة إلى الداخل اللبناني من أجل تنفيذ سلسلة من العمليات الإرهابية التي طاولت مختلف المناطق بما فيها العاصمة بيروت وضاحيتها الجنوبية[٣٧].

وعلى الرغم من نجاح الأجهزة الأمنية والجيش اللبناني في مكافحة الخلايا الإرهابية فإنّ مخيّمات النازحين السوريين وتجمّعاتهم ستبقى مصدر تهديد كبير من خلال اختراق المنظّمات الإرهابية لها وتكليف بعض المجموعات بعمليات تفجير واغتيال داخل لبنان.

أظهرت الدراسات والإحصاءات الرسمية وجود تداعيات مهمّة على الوضعين الاقتصادي والاجتماعي خصوصًا لجهة منافسة اليد العاملة السورية في سوق العمل اللبناني.

لا تقتصر الخسائر الاقتصادية على تراجع التبادل التجاري بين لبنان وسوريا وإقفال جميع الطرق البرية والتي كانت تعبرها البضائع اللبنانية باتجاه الخليج والعراق بل تتعداها إلى الخسائر التي نتجت عن لجوء هذا العدد الضخم من السوريين والذي تسبّب ذلك بإنفاق إضافي كبير على جميع قطاعات الخدمات والصحة والتعليم يُقدّر بمليارات الدولارات. وقد ظهرت مفاعيل ذلك من خلال تراجع معدّلات النمو وانخفاض مستوى الاستثمارات الخاصة وتنامي العجز في الميزان التجاري والتراجع الكبير في حقلي العقارات والسياحة[٣٨].

٣٧- "العماد جان قهوجي: خطر مخيمات النازحين السوريين يتزايد"، موقع عربي، ٢١-٢٧ تشرين الثاني ٢٠١٥.

٣٨- وزني غازي، "تأثيرات الأزمة السورية والنزوح اقتصاديًا"، النهار، ١٢ أيلول ٢٠١٦.

تسبّب تدفق عدد النازحين السوريين إلى المناطق الفقيرة في الشمال والبقاع والأحياء الفقيرة حول المدن بتحديات كبيرة للحكومة وللمجتمعات المضيفة. لقد نتج عن تجمع أعداد ضخمة من النازحين في المناطق الحدودية بمزيد من التعثر الاقتصادي لهذه المناطق والتي كانت تشكو أصلًا من الفقر والبؤس الاجتماعي. لا بد هنا من لفت النظر إلى قبول العمال السوريين العمل بأجور منخفضة بالمقارنة مع أقرانهم اللبنانيين، وهذا الأمر يزيد من مفاعيل التنافس، كما نتج عنه تراجع في مستوى الأجور بالإضافة إلى تراجع في عدد فرص العمل المتاحة.

لا يمكن أيضًا تجاهل المنافسة الحاصلة في المجال التجاري، حيث يتعاطى عدد كبير من السوريين الأعمال التجارية، ومنافسة صغار التجار اللبنانيين، خصوصًا وأنّ معظمهم يتاجر بمنتجات سورية بأسعار أدنى من أسعار المنتجات اللبنانية.

ولا يمكن إغفال تأثير وجود هذا العدد الضخم من النازحين على الأسعار وتكاليف الحياة المتصاعدة بالنسبة للطبقات الفقيرة وانعكاس زيادة الطلب على الضرورات بإنتاج حالة من التضخم بالأسعار.

كيف يمكن للبنان مواجهة هذه التحديات في المدى القريب والمتوسط؟

لا يملك لبنان الموارد اللازمة لمواجهة هذه التحديات بمفرده، خصوصًا لجهة تأمين الأموال والاستثمارات اللازمة لإيجاد فرص العمل وتحسين الخدمات الضرورية للنازحين السوريين وللعمال اللبنانيين.

تتطلّب مثل هذه المواجهة من الدولة اللبنانية مطالبة المجتمع الدولي والدول المانحة بمزيد من المساعدات المالية لتعويض لبنان عن الخسائر الفادحة للسنوات الخمسة السابقة. ولا بدّ أن يدرك المجتمع الدولي والجهات المانحة أهمية الاستجابة لحاجات المجتمعات اللبنانية المضيفة بالتوازي مع حاجات النازحين. وتوجيه الاستثمارات الدولية من أجل

إيجاد فرص عمل في مناطق اللجوء وخصوصًا في البقاع والشمال.

على الصعيد الأمني يقتضي أن تُطوّر الأجهزة الأمنية خططها في مواجهة الإرهاب وتكثّف العمل لكشف الخلايا النائمة ومنع تنظيم خلايا جديدة. كما يجب أن تتوجّه الحكومة اللبنانية إلى الدول الصديقة لطلب مزيد من المساعدات العسكرية للجيش والأجهزة الأمنية، إضافة إلى المساعدة في إقامة نظام أمني متكامل لمراقبة الحدود اللبنانية الشمالية والشرقية وضبط الحركة عبرها.

يبقى من الأهمية بمكان وضع خطة طوارئ من قبل الحكومة اللبنانية من أجل مواجهة تدفّق مزيد من النازحين خصوصًا في حال حصول انتكاسات أمنية كبيرة في دمشق أو في المناطق السورية الأخرى.

التهديدات والمخاطر في المدى البعيد

بعد هذا الاستعراض السريع لارتدادات أزمة النازحين السوريين وتأثيراتها على لبنان على جميع الأصعدة السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية في المديين القريب والمتوسط، يبقى من الضروري والملحّ طرح مسألة وجود تهديدات حقيقية قد تتحوّل في المدى البعيد إلى "تهديدات مصيرية" للاستقرار العام في لبنان على المستويين الأمني والديموغرافي. ويخطئ من يعتقد بأنّ أزمة اللجوء السوري إلى لبنان هي أزمة عابرة ستنتهي مع انتهاء الحرب السورية، والتي قد تفضي إلى عودة متسارعة للنازحين بعد زوال الأسباب الموضوعية التي دفعتهم للنزوح إلى لبنان. ويخطئ أيضًا كل هؤلاء الذين يفترضون بأنّ إنتهاء الحرب وإنطلاقة مشروع إعادة البناء والإعمار لما هدّمته الحرب ستشكّل حافزًا يسرّع حركة عودة النازحين السوريين إلى بلادهم للانخراط في عملية الإعمار هذه.

يبدو بوضوح بأنّ التعقيدات الدولية والإقليمية الراهنة، وخصوصًا

تناقض المصالح القائم بين مختلف اللاعبين الأساسيين في الأزمة السورية ستزيد من مخاطر استمرار الأزمة لسنوات عديدة مقبلة. ويمكن أن تؤدي إطالة أمد الحرب إلى حدوث موجات نزوح جديدة، قد تزيد من تفاقم المخاطر التي يواجهها لبنان في الوقت الراهن. إضافة إلى ذلك، فإنّه من الواقعي والطبيعي ألّا نتوقّع حدوث عودة جماعية ومتسارعة للنازحين إلى ديارهم، ولا بدّ من تصوّر أن تحدث هذه العودة (لمن يرغب فعليًا بها) متباطئة وأن تستغرق سنوات عديدة. ولا بدّ هنا من توقّع أن تستغرق فترة إنتهاء الحرب والعودة ثلاثة أو أربعة عقود من الزمن.

لا بدّ من التوقّف عند تهديدين مصيريين لأزمة النازحين السوريين في المدى البعيد.

التهديد الأول: يتمثّل بنشوء تنظيم أو عدّة تنظيمات مسلّحة في مخيمات النازحين السوريين في لبنان، وخصوصًا في منطقتي البقاع والشمال، وذلك بحجّة الدفاع عن مصالح النازحين وأمنهم في لبنان من جهة، أو بمسعى لبعض الفصائل المسلحة السورية العاملة في الداخل السوري وتخطيطها، وذلك من أجل زيادة نفوذها ودورها في أي تسوية سياسية مقبلة. من جهة ثانية لا يمكن التوسّع هنا بالحديث عن كل السيناريوهات الممكنة لنشوء مجموعات مسلّحة في صفوف النازحين، ويمكن فقط الاكتفاء باستعادة ما حدث في السابق من تجارب للبنان مع الفلسطينيين بعد نشوء المقاومة الفلسطينية.

التهديد الثاني: يتمثّل هذا التهديد بمحاولات توطين أعداد كبيرة من النازحين السوريين في لبنان.

لا بدّ هنا من توقّع أن يرتفع عدد النازحين السوريين بصورة مطّردة، ولن يكون ذلك بسبب تدفّق نازحين جدد مع استمرار الحرب لسنوات مقبلة بل يُضاف إلى ذلك عدد الولادات في العائلات النازحة، ومن الممكن أن

يتضاعف العدد الحالي خلال فترة إقامة تمتد لأربعة عقود أو أكثر. على الرغم من الأحوال المعيشية السيئة التي يعيشها النازحون السوريون في البقاع والشمال (بسبب عدم توافر فرص العمل وقلّة الخدمات) فإنّ الضغوط الأوروبية لوقف هجرتهم باتجاه أوروبا ستحوّل لبنان إلى "خزّان مغلق" وهذا ما أشار إليه مسؤول أوروبي في طرحه في بروكسيل مشكلة النازحين السوريين في لبنان حيث رأى بأنّ عدد السكان في البقاع قد تضاعف وهذا ما يشكل استعمالًا مضاعفًا لكل البنى التحتية المتوافرة، وسيؤدي ذلك حتمًا إلى مزيد من التوتّر بين السكان المحليين والنازحين[٣٩].

من هنا، لا يمكن مقارنة وضع النزوح في لبنان مع الأردن إذ هناك اختلاف واضح في الحالتين، ومن أبرز نقاط هذا الاختلاف:

أوّلًا: في الأردن سلطة قويّة، يترأسها الملك عبدلله الثاني، وقد نجحت منذ البداية في تنظيم وضع النازحين السوريين على أراضيها وضبطهم، كما حمل الملك شخصيًّا مشاريع إغاثتهم وتقديم المساعدات الاقتصادية الدولية لبلاده مبكرًا. وهذا ما حال دون ظهور أي حساسيات سياسية واجتماعية بين المجتمع المضيف والنازحين.

ثانيًا: نجحت الحكومة الأردنية في إبقاء مشكلة النازحين السوريين في حدودها الاقتصادية والاجتماعية، حيث نجح الملك خلال زياراته لبروكسيل وللعواصم الأخرى في الحصول على التمويل اللازم كما أجرى مفاوضات رسمية مع الجانب الرسمي السوري من أجل منع حصول حساسيات وتعقيدات في العلاقات السياسية وعلى طول الحدود أو إشعال بعض المشاكل في صفوف النازحين من خلال إختراقات أمنية لمخيماتهم[٤٠].

٣٩- واتكنز: "تزايد النازحين يفاقم التوتر بينهم واللبنانيين"، صحيفة الحياة، عدد ١٣ آب ٢٠١٣.

٤٠- "أزمة النازحين في الأردن"، مركز نيغي للشرق الأوسط.
www.carnegie-mec.org/2015/09/21/ar-pub-6/296.

أمّا في لبنان، فإنّ مشكلة اللجوء قد تعدّت البعدين الاقتصادي والاجتماعي وانعكست على قرارات التعاطي مع هذا الملف حالة من انقسام اللبنانيين رسميًّا وشعبيًا حول الأزمة السورية. بعد خمس سنوات على بدء المشكلة ظهرت مخاوف التوطين والتي تبلورت من خلال تصريحات دولية، من بينها تصريح للأمين العام للأمم المتحدة، إذ جرى التبشير بإقامة طويلة والتشجيع على عودة آمنة وفق توافر الظروف الملائمة. شكّلت "هذه التخريجة" الغطاء لقرار الدول الأوروبية في رفض استقبال مزيد من النازحين، في الوقت الذي يسهل فيه اندماج النازحين السوريين في المجتمعات الأوروبية حيث لا تتواجد أخطار على الاستقرار الاجتماعي والسياسي ولا مخاطر على المستوى الوطني أو التسبب باختلال التوازن الديموغرافي كما هو الوضع في لبنان.

ويواجه لبنان مجموعة من الخيارات المستحيلة بعد ما توضحت مواقف دول الإتحاد الأوروبي برفض إنتقال النازحين السوريين إلى هذه الدول وسعي سلطات الاتحاد إلى إتفاقات ثنائية مع دول الجوار السوري(تركيا والأردن ولبنان) من أجل منع حصول نزوح جماعي بحرًا وبرًّا إلى القارة. وهكذا يكون لبنان قد خسر خيار إعادة توطين النازحين في دول أخرى، قادرة على إستيعابهم وتأمين المساعدات وفرص العمل اللازمة لهم. ولم يبق أمام الحكومة اللبنانية سوى خيار طلب مزيد من المساعدات المالية لمواجهة التداعيات الاقتصادية والاجتماعية والخدماتية. وقد تؤدي المفاوضات التي يجريها لبنان مع الاتحاد الأوروبي إلى إتفاقية "شراكة جديدة" يقدّم فيها الاتحاد مساعدات مالية مقبولة للبنان، مع وعود بترقية التعاون بين لبنان والاتحاد إلى مستوى "الشريك الاستراتيجي" مع وعود بالمساعدة على تحقيق العودة الآمنة للنازحين عندما تتوافر الظروف الملائمة. وهكذا يكون المفاوض اللبناني قد رضخ لضغوط المفاوض الأوروبي من أجل منع

انتقال النازحين في لبنان بإتجاه أوروبا، حيث بات المطلوب من السلطة اللبنانية أن تواجه منفردة وبوسائلها الخاصة حصول تدفقات جديدة للنازحين عبر حدوده.

السؤال المطروح: هل سيحصل لبنان على حصة "عادلة" من إتفاقية الشراكة الجديدة والتي تحدّثت عن حصوله على حصة تمويلية واستثمارية وازنة من الصندوق الإستثماري الطموح الذي وعدت المفوضية الأوروبية بإنشائه؟ إنّ وعود الدعم الاستثماري التي يتحدّث عنها الأوروبيون مُبالغ بها، ولكن التجارب السابقة لا تدفع للتفاؤل هذا بالإضافة إلى أن التجاذبات السياسية الحاصلة حول ملف النازحين لن تساعد لبنان في الحصول على المساعدات المرجوة والتي ستكون مشروطة، في حال وفاء الدول الأوروبية بتسديد التزاماتها.

تقصير المجتمع الدولي تجاه لبنان

واجه لبنان الأزمات المتتالية التي نشأت بسبب التداعيات التي حصلت جرّاء أحداث الربيع العربي في عدد من الدول العربية وخصوصًا في سوريا، منقسمًا على نفسه على المستويين الحكومي والشعبي.

نجحت الدولة بواسطة أجهزتها الأمنية في التصدي للجماعات الارهابية ووقف مخططاتها الجهنمية في ممارسة "القتل الأعمى" في مختلف المناطق اللبنانية وخصوصًا في الشمال والبقاع والضاحية الجنوبية وبيروت، بالإضافة إلى محاولات متكررة لاستغلال الانقسامات اللبنانية من أجل إقامة "إمارة إسلامية" والدفع باتجاه الفتنة الداخلية وتبلورت هذه الجهود والأعمال في البقاع من خلال الهجوم على الجيش اللبناني في عرسال أو من خلال إثارة الانقسامات المذهبية والعمليات الإرهابية في طرابلس. وكان الهدف ظاهرًا وواضحًا بأنّ هناك محاولات مدروسة من أجل إسقاط الجيش

وتفشيله في مهمته كقوّة وحيدة ضامنة لاستمرار الدولة اللبنانية وصيانة وحدة المجتمع والأرض.

حاولت السلطات السياسية التصدي لأزمة النازحين السوريين والتي تفاقمت حين تجاوز عددهم على ربع سكان البلاد في:

أ- ضبط انتشار النازحين وإخضاعهم لرقابة السلطة.

ب- بذل الجهود اللازمة وضمن خطّة استثمارية وإنمائية شاملة من أجل الحصول على المساعدات والتمويل الدوليين لمواجهة أعباء أزمة اللجوء الكثيف وتحقيق استفادة اللبنانيين كمجتمع مضيف من هذه المساعدات.

ج- منع أو تخفيف آثار الانقسامات السياسية على وحدة مؤسسات الدولة الدستورية والادارية وأدائها.

أمّا بشأن تقصير المجتمع الدولي تجاه مساعدة لبنان على تحمّل أعباء أزمة اللجوء السوري فحدّث ولا حرج، وذلك على عكس ما حصل عليه الأردن وتركيا من مساعدات دولية أسهمت في تخفيف الأعباء الخدماتية والأضرار الاقتصادية والاجتماعية الواقعة على المجتمعين المضيفين.

الخيارات التي يواجهها لبنان

في ظل الانقسام السياسي المستمر والمتفاقم بين مختلف الاحزاب والقوى المنضوية تحت معسكرين يختلفان كليًا في رؤيتهما وأولوياتهما حول مستقبل لبنان السياسي والاقتصادي والاجتماعي وفي علاقاته الخارجية، وخصوصًا ما يعود منها للعلاقات مع المملكة العربية السعودية والجمهورية الإسلامية الإيرانية، يقف لبنان مُربَكًا على مستوى المؤسسات وعلى مستوى الوفاق العام بين مختلف مكوّناته الطائفية والمذهبية.

ولا بدّ من التركيز فقط على الخيارات المستحيلة التي يواجهها لبنان في ما يعود لأزمة النازحين السوريين والمخاطر والتهديدات التي يمكن أن تتربّص

بلبنان جراء تأثيراتها الممتدة في المديين المتوسط والبعيد. سيواجه لبنان مع حالة التردّي السياسي والاقتصادي والإداري خيارين:

الخيار الأوّل:

تكرار التجربة القاسية التي واجهها لبنان مع النازحين الفلسطينيين في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي.

الخيار الثاني:

أن يؤدي النزوح الكثيف الراهن وتفاقمه إلى حالة من التوطين الواقعي تحت الضغوط الدولية، بهدف منع هجرتهم باتجاه أوروبا وأميركا الشمالية[٤١]. سيؤدي توطين مئات آلاف السوريين، إلى خلل كبير في التوازنات الطائفية والسياسية في لبنان، ما يهدّد بزوال النظام اللبناني القائم وفق دستور الطائف مع كل ما يستتبع ذلك من مخاطر.

احتمال حدوث حرب اسرائيلية جديدة

في سياق تداعيات استمرار الحرب السورية تتكرّر الهجمات الجوية الإسرائيلية داخل الأراضي السورية. بدأ المحللون الإسرائيليون بالحديث عن احتمال أن يؤدي التوتر الحاصل إلى إمكانية اندلاع حرب على الحدود الشمالية السورية واللبنانية.

كانت وسائل الإعلام الإسرائيلة قد نشرت عدة تحليلات حول هذا الاحتمال كما كتب الباحث الإسرائيلي البارز والضابط الكبير السابق في الموساد الإسرائيلي يوسي الفر أنّ اندلاع هذه الحرب سيأتي من خارج الصراع العربي – الإسرائيلي وستقع هذه الحرب كنتيجة لاستمرار الحرب السورية واحتدام الصراع بين ايران واسرائيل. ورأى الفر أنّ اسرائيل ستتكبّد خسائر فادحة[٤٢].

٤١- الحسيني علي، "أجراس الخطر من التوطين تقرع أبواب الدولة اللبنانية"، موقع المردة الرسمي، ٢٩ أيار ٢٠١٦.

٤٢- Alter Yossi, "Israel’snext big war". www.forward.com/opinion/366170/Israel-next-big-war.

البحث عن مخارج لأزمات المنطقة

لا نغالي إذا قلنا بأنّه لن يكون بمقدور لبنان حماية نفسه بوسائله السياسية والأمنية الخاصة، وإنّ المخرج الوحيد للخلاص يتمثّل بتوافر الظروف السياسية لحل أزمات المنطقة بدءًا من الأزمة السورية الراهنة.

لا يمكن في ظل الحروب المتشابكة والمعقدة الجارية في المنطقة البحث عن حل للنزاعات في ظل استمرار غياب الولايات المتحدة، ومتابعة سياسة "غسل اليدين" التي اعتمدها الرئيس أوباما.

إنّ أسهل الخيارات التي يمكن أن تعتمدها واشنطن من أجل معالجة الأوضاع المتدهورة، وفق رأي معظم المراقبين في واشنطن أو في الشرق الأوسط هو اللجوء إلى استعمال قواتها المسلحة، القادرة على فرض سيطرتها على كل القوى القائمة على الأرض... وهذا الخيار في رأينا هو أسوأ الخيارات، خصوصًا أنّه سيتركّز على عملية قصف تنظيم الدولة الإسلامية في الرقّة وفي المواقع الأخرى في سوريا والعراق، ومواقع القاعدة في اليمن. إنّ اعتماد مثل هذه الاستراتيجية العسكرية لن يحمي أميركا والعالم من التهديدات الإرهابية. وماذا أيضًا عن وقف بقيّة الحروب الجارية والتي تتشارك فيها القوى المحلية والاقليمية كلّها وبعض القوى الدولية مثل روسيا وأميركا نفسها[٤٣]؟

لا بد من اعتماد مقاربة استراتيجية مختلفة. والسؤال من أين تبدأ؟

في رأينا يجب أن تبدأ الخطة من سوريا:

١- دعوة كل الدول والأطراف المموّلة والداعمة لكل القوى المتقاتلة داخل سوريا إلى وقف إمداد هذه القوى بالأسلحة والذخائر، واستصدار

٤٣- Debate: "Does U.S.military intervention is the Middle East help or hurt", October 1,2014. www.npr.org/2014/10/07/353294026/debate-does-U-S.military...

قرار من مجلس الأمن الدولي تحت الفصل السابع بهذا الموضوع.

٢- إنّ الحرب في سوريا هي حرب بالوكالة بامتياز، وأنّ العمل على وقف تدخّلات القوى الإقليمية والدولية في هذه الحرب سيزيل العقبة الأساسية أمام إمكانية التوصل إلى وقف دائم للنار. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوصل إلى توافق أميركي – روسي.

٣- الدعوة إلى مؤتمر سلام استنادًا لمرجعيات جنيف واحد وقرارات مجلس الأمن، على غرار مؤتمر "دايتون" لحل المسألة في البوسنة.

٤- تبذل الولايات المتحدة قصارى جهدها لإقناع السعودية بوقف الحرب في اليمن ويمكن تصحيح موازين القوى في العراق.

٥- هناك ضرورة قصوى أن تبذل الإدارة الأميركية جهودها لمعاودة مفاوضات السلام بين إسرائيل والفلسطينيين، ضمن فكرة الحل الشامل المستند على مبادرة السلام العربية(٤٤).

أعتقد بأنّ المنطقة جاهزة لاستقبال مقاربة سياسية شاملة، تحقّق الاستقرار في المنطقة، وتفتح للمرة الأولى الباب لمحاربة الإرهاب والتطرّف اللذين باتا يشكّلان تهديدًا شاملًا، وتعمل على وقف المجازر والتهجير المستمرين في سوريا، وتفتح الباب لعودة الاستقرار إلى العراق. إنّ المقاربة لتحقيق هذه "المعجزات"، هي بانتظار بروز قيادات دولية وإقليمية شجاعة وقادرة على المبادرة، مع تأكيد دور الإدارة الأميركية الجديدة.

٤٤- Diamond Jeremy, "Trump vows to work as mediator for Israeli -Palestinian peace", CNN, May 3, 2017 www.edition.cnn.com/2017/05/03-politics/Abbas-trump-white-house.

قائمة المراجع

باللغة العربية

– زكي عبد المعطي، "الدولة العميقة في مصر: الخصائص والركائز"، المعهد المصري للدراسات السياسية والاستراتيجية، ١١ كانون الثاني ٢٠١٦.
www.eipss-eg.org/2/0/809/.

– العيساوي غيلان، "التقسيم في سوريا: وهم يسوق أم حقيقة ترفض".
www.orientnews.net/ar/news-show/٨٨٥٧١١٠/.

– "المغرب العربي بين التكامل والتحديات"، الاجتماعيات للجميع
Histego–college.Blogspot.com/2010/12/blog-post-html.

– مصدق حسن،"اقتصاديات المغرب العربي ومعوّقات التكامل الاقليمي"، صحيفة العرب، لندن، عدد الثلثاء ٢٠ حزيران ٢٠١٧.
www.alarab.co.uk/article/opinion/86719

– "الثورات العربية في سياق الربيع العربي والديمقراطية"، تحليل لمحمد كريم بو خصاص، تنشر في التجديد بتاريخ ٢٤ تشرين الأوّل ٢٠١٢.
www.Jadaliyya.com/pages/index/21533/.

– ماضي محمد، "تونس انجح تجارب التحوّل الديمقراطي رغم الصعاب"، المستجدات السويسرية.
www.swissinfo.ch/ara/37627958AR.

– "النظام الإقليمي – تحولات وتحديات"، ندوة الحركة الثقافية في أنطلياس.
www.mcaleb.org/ar/mahrajanalkitab/٢٠١٧

– "السياسة الأميركية في المنطقة العربية: من العصا والجزرة إلى فن تحريك العرائس"، مركز الدراسات الاستراتيجية والدبلوماسية ٤ كانون الثاني ٢٠١٧.
/www.csds-center.com.

– جرجس فواز، "الأزمة السورية: مد وجزر وتحول في موازين القوى"، بي بي سي، عربي، ١٥ شباط ٢٠١٦.

– مجلة أميركية: "الأزمة السورية تطوّرت إلى صراع قوى دولية"، قناة الجزيرة، الأخبار، جولة الصحافة ٢٠/٤/٢٠١٧ الساعة ١٥:٠٤.

– خولي معمر فيصل، "الأزمة السورية في عامها الخامس... أسباب الإستمرار والاحتمالات"، مركز الروابط للبحوث والدراسات الاستراتيجية، ٣ كانون الثاني ٢٠١٦.
www.rawabet.com/archives/17533

– عسيلة صبحي، "اسرائيل والأزمة السورية"، مركز الأهرام للدراسات الإستراتيجية ٥ كانون الثاني ٢٠١٧.

– طبراني غبريال، "الحوثيون وايران: تحالفات الساسة وتوتّرات المذهب"، أسواق العرب ٩ حزيران ٢٠١٧.
www.aswak-alarab.com/archives/14368

– "العماد جان قهوجي: خطر مخيمات النازحين السوريين يتزايد"، موقع عربي، ٢١–٢٧، تشرين الثاني ٢٠١٥.

– وزني غازي، "تأثيرات الأزمة السورية والنزوح اقتصاديًا"، النهار، ١٢ أيلول ٢٠١٦.

– واتكنز: "تزايد النازحين يفاقم التوتر بينهم واللبنانيين"، صحيفة الحياة، عدد ١٣ آب ٢٠١٣.

– "أزمة النازحين في الأردن"، مركز نيغي للشرق الأوسط.
www.carnegie-mec.org/2015/09/21/ar-pub-6/296

– الحسيني علي،"أجراس الخطر من التوطين تقرع أبواب الدولة اللبنانية"، موقع المردة الرسمي، ٢٩ أيار ٢٠١٦.

باللغة الأجنبية

- Atkinson sharyl, "how Arab spring opened the door to terrorism’s ugly march", the daily signal, march 12, 2015. www.dailysignal.com/2015/03/12/arab-spring-opened-door-terrorism’s-ugly-march/.
- Hessler peter, "Egypt’s failed revolution the new Yorker", January 2, 2017.
- Guenaienmoez, "Egypt’s failure to transition to democracy under the Muslim Brother Naval Past Graduate school", thesis and dissertation collection.
- Lynch Marc, "Obama and the middle east rightsizing the U.S. role", September, October 2015 issue.
- Hamid shadi&Mccants William, Dar Rashid, "Islamism after the Arab spring: Between the Islamic state and the nation state", Brookings.edu. january 2017.

- Brexmmer Ian, "these 5 failing Middle Eastern states may be unsalvageable", time world, October 30,2015.
www.time.com/4092987/.
- "Economic divexsification in oil- exporting Arab countries-IMF".
http://info.org/enteral/um/eng/2016/042916.pdf.
- Hicks Kathleen and Dalton Melissa G, "deterring Iran after the nuclear deal", Rowman and little field, March 29, 2017. p 90-91.
- Bew John, "the Syrian war and the rectum of great power politics", new statesman, December 15, 2015.
www.newstatesman.com/world/middle-east/2015/12/Syrian-war.
- Leiberfed Daniel, "theories of conflict And the Iraqi war" international journal of peace studies, volume 10, number 2, autumn/winter 2005.
- Solomon Jay, "the Iran wars", random house. New york, 2016. p 10-11.
- Feaver peter and Imboden will, "implementing an effective foreign policy", Organizing for success.
www.choosinglead.net/implementing-an-effective-foreign-policy/
- Wright Robin, "how the curse of sykes-picot still haunts the Middle East", The New Yorker. April 30, 2016.
- "The Arab spring and the disintegration of the middle east state system" by shlomoavinery, October 14, 2015 (IWM library).
- Hamid shadi, "Islamism, the Arab spring and the failure of America's do-nothing policy is the Middle East", The Atlantic October 9, 2015.
http://www.theatlantic.com/international/archive/2015/10/middle-East-egypt-US-policy/40537/
- Steirkenneth, "my problem with Jimmy Carter book", Middle East quarterly, spring 2007, p 3-15, spring 2007, Volume 14: number 2.
- Swaim Diana, "is the Trump-Russia scandal turning into another Watergate", CBC news, June 3, 2017.
www.cbc.ca/news/world/trump-comey-watergate-com.
- Abbas Murad and Jassam Radhi, "the problems of rebuilding a state in Iraq 2003-2015", department of political thought, international studies university of Baghdad, Iraq, June12, 2015. See: open Journal of political science 2015.
- "No Miracles in Gereva talks as Syria figliting rages", Syria news.www.aljazeera.com/…/miracles-geneva-talks-syria-figtiting-rages.
- Salomon jay, "the Iran wars", p 295-299 cited in reference number 20.
- "Assad: intervention in Syria will cause earthquake", independent newspaper, news Middle East, October 30, 2011.
- "Heightened terror threat in Lebanon after suicide attacks near Syria", the guardian, June 28,2016

- "The situation in Syria is only going to get worse".https://theguardian.com/global-developmentprofessional-network/2016/feb,/6/situation-in-syria.
- Hamdan Kamal and Boukhater Lea, "strategies of response to the Syrian refugee crisis in Lebanon", 2015. Policy dialogue series-Lebanon.www.alnap.org/.../syrian.refugee-crisis-in-Lebanon-series01-spread.
- Alter Yossi, "Israel's next big war".
www.forward.com/opinion/366170/Israel-next-big-war.
- "Debate: does U.S.military intervention is the Middle East help or hurt", October 1, 2014.
www.npr.org/2014/10/07/353294026/debate-does-U-S.military.
- Diamond Jeremy, "trump vows to work as mediator for Israeli -Palestinian peace", CNN, May 3, 2017.
www.edition.cnn.com/2017/05/03-politics/Abbas-trump-white-house.



نحو رشاد الإدارة في لبنان

أ. د. عصام مبارك *

المقدّمة

إنّ الدستور اللبناني صريح لجهة أنّ الحكومة تتألف بالاتفاق بين رئيس الجمهورية والرئيس المكلّف بعد التشاور مع النواب. وأنّ تسمية الوزراء عمليًا تتمّ من قبل رؤساء الكتل من دون أن يكون للرئيس المكلّف الاعتراض على أسمائهم. وقد شهدنا في حقبات مختلفة تنافسًا على بعض الحقائب الوزارية مردّه الحصول على مواقع في الحكومة التي تنتقل إليها صلاحيات رئاسة الجمهورية عند تعذّر انتخاب رئيس جديد ضمن المهلة الدستورية، بحيث مرّت البلاد في فترة عُرفت بالفراغ.

وفي مطلق الأحوال يمكن القول بأنّه "ما من شيء اسمه فراغ وهو كلام غير مسؤول واستسهال"[١]، كون الدساتير والقوانين كالطبيعة تنفر من الفراغ وتملأه حكمًا. فمقدّمة

* أستاذ في كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية في الجامعة اللبنانية

١- النائب الأسبق غسان تويني، تصريح منشور في جريدة النهار، الأحد ٢٦ آب ٢٠٠٧.

الدستور اللبناني، وهي المقتبسة حرفيًا من وثيقة الوفاق الوطني اللبناني المعروفة باتفاق الطائف، والتي هي بالطبع تؤلّف وحدة لا تتجزأ من الدستور، تنص على أنّ لبنان وطن سيّد حر مستقل ونهائي لجميع أبنائه أرضًا وشعبًا ومؤسّسات. وإنّه جمهورية ديمقراطية برلمانية، وأنّ الشعب هو مصدر السلطات ويمارسها عبر المؤسسات الدستورية.

وأمّا النظام فقائم على مبدأ الفصل بين السلطات وتوازنها وتعاونها حيث لا شرعية تناقض العيش المشترك.

ونذكر بأنّه قد تمّ توصيف وثيقة الوفاق الوطني بأنّها: "عقد وطني ملزم لنا معنويًا وسياسيًا ونحن نوافق عليها كوثيقة سياسية لها مدلولاتها ومعانيها وأبعادها الدستورية ولها نتائجها في ما بعد"[٢].

سطّر الميثاق دومًا في لبنان مبادىء المشاركة والعيش المشترك والتوازن والوحدة الوطنية، وشكّل نمطًا خاصًا في ممارسة ديمقراطية توافقية. فشرعية الحكومة تكون بوجود تماسك سلسلة من عدّة اعتبارات ولكل مذهب من المذاهب المؤثّرة قوة التعطيل فيها. ولكن يتوجّب عليها دائمًا ألّا تخرج عن نطاق الضرورة الوطنية أو الحاجة الماسّة المتعلّقة بالمصالح الوطنية العليا السياسية أو الأمنية أو الاقتصادية.

في خضم التركيبة المعقدة للجمهورية اللبنانية، نتساءل عن الإدارة انطلاقًا من الطائفية والفساد وغياب المصلحة العامة.

فعوائق الإدارة تنطلق من فكرة أن الطوائف تقدّم زعماءها لتمثيلها في الدولة وكأنّهم سفراء معتمدون لدى الدولة. فيكون على هذا السفير أن يكون المتقدّم في طائفته أو الأقوى داخلها، كما يشترط عليه القيام بمعركة ضد الزعماء الآخرين من الطوائف الأخرى[٣].

٢- الدور التشريعي السابع عشر، العقد الثاني، ١٩٨٩، محضر الجلسة الثانية المنعقدة يوم الأحد الواقع فيه ٥ تشرين الثاني ١٩٨٩.

٣- إنّ النمر لا يحتاج إلى الإعلان عن قوته... كما يقول مثل نيجيري.

فلو عدنا بالتاريخ نرى بأنّ الرومان قد اعتمدوا طريقة مميزة لانتقاء المرشحين إلى منصب عام، إذ كان على المرشح أن يجتاز أحد شوارع روما وهو يرتدي ثوبًا أبيض، فإن عاد وثوبه غير ملوّث من الرشق بالطين، يستحق السلطة ويعتلي الحصان الأبيض. وفي العالم الديمقراطي المتطوّر وفي بريطانيا على وجه التحديد، عندما يقوم النائب بعملٍ يشوّه سمعته ورسالته، يُعاقَب بالطرد ويطأطىء النواب رؤوسهم خجلًا عندما يخرجون من المجلس.

ونصبح بالتالي أمام مشكلة وجود القوى السياسية في لبنان، والتي أرادت أن تحفظ الخصوصيات الثقافية والدينية والولاءات التقليدية، وحوّلت الأديان إلى حواجز خوفٍ وقلق على المصير والمستقبل، وبالطبع إلى تباينات وتساؤلات حول الهوية، حيث يكون القاسم المشترك الوحيد بينها هو الاستبعاد المتبادل.

وعلى مسافة ثلاث سنوات من اليوم في العام ٢٠٢٠ تنقضي مئة عام على ولادة دولة لبنان الكبير، والسؤال المصيري الذي يتردّد على الدوام حول خلل الإدارة.

إنّ كشف الأمور وواقعها والاعتراض عليها ونقدها والتظلّم منها، هو من الممارسات الواضحة واللازمة لكل ديمقراطية تبغي الدوام.

أوّلًا: الإدارة العصرية

إنّ بناء الإدارة العصرية هو معضلة أمام عمل الحكومات في لبنان، وليس من الضروري رفع الشعارات وطرح أفكار لتحديث القوانين وما شابه، إنّما تحتاج إلى قياديين مُنتجين لفكرٍ تحديثيّ قادرين على إدارة التحديث، ويحظون بثقة الشعب. وعلى القائد أن يعمل للّذين يعملون لأجله، فلا يستغلّ ضعفهم لتسييرهم، ويحترم الإنسان كقيمة مستقلّة وليس كفرد

تابع أو مسيّر، وسعادة القائد تتحقّق إذا كان على مسافة متساوية مع كل الأطراف[٤].

يظهر الواقع بأنّ لبنان أخذ يستهلك منذ وثيقة الوفاق الوطني (اتفاق الطائف) من رصيده الديمقراطي التاريخي، ما يؤدي إلى صعوبة العيش من دون التجديد في المكتسبات البنيوية والتشريعية، وما الإنجازات إلّا ظرفية أو ظاهرية[٥].

وفي ظلّ هذا الغياب الإرادي أمام العصرنة، لم تستفق الحكومة مع كل طلعة شمس إلّا وأمامها معضلة سلسلة الرتب والرواتب، والإعتداء على الأملاك العامة، والتهرّب الخلوي الضريبي، وسوء الادارة والجمارك، والأرباح الطائلة للمصارف من قروضها، وسندات الخزينة وانهيار التعليم الرسمي، والهجرة المستمرة، والهدر في النظام الصحي، وكارثة الضمان أو عدمه، وتلوّث الهواء والمياه والتربة، وشعور المسؤول بعدم المسؤولية وقانون العفو عن الجرائم، وانعدام الكهرباء والطرقات، وأمن المخيمات الفلسطينية[٦].

كل هذا بالإضافة إلى ثقل معضلة النزوح السوري[٧] والنتائج السلبية المترتبة عليه على جميع الأصعدة. ويبقى هناك موضوع لا يقل أهمية عمّا ذكرنا، وهو مسألة تحييد لبنان أو ما اتُفق على تسميته سياسة النأي بالنفس.

أمام هذه المصاعب، كان على لبنان أن يجترح الحلول لها بحكومات من

٤- الكاردينال جول مازارين، دليل الرجل السياسي، ترجمة د. خضر خضر، منشورات جروس برس ٢٠٠٠، ص ١٥٨.

٥- سليم الحص: للحقيقة والتاريخ، تجارب الحكم ما بين ١٩٩٨ و ٢٠٠٠، بيروت شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ٢٠٠١ .
جورج قرم والإصلاح المالي في لبنان: الفرصة الضائعة، بيروت شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، ٢٠٠١.

٦- "... جاء تقرير ٢٠١٦ الصادر قبل أسابيع ليضع لبنان في المرتبة ١٣٦ بين ١٧٦ دولة (...) الأكلاف المقدّرة للفساد في لبنان سنويًا، وفق بعض الخبراء، تتجاوز الأربعة مليارات دولار". طوني عيسى: البلد الـ ١٣٦ يموّل الفساد بالضرائب". الجمهورية، الجمعة ٢٤ شباط ٢٠١٧ والديار ٣١ آذار ٢٠١٧.

٧- "مفوضية شؤون اللاجئين: عدد السوريين المسجلين مليون و١٧ ألف و ٤٣٣ لاجئًا"، الديار ١٦ كانون الأول ٢٠١٦. "كل عام يولد ٢٣ ألف طفل لبناني في مقابل ٥٠ ألف طفل نازح سوري في لبنان لا يتم تسجيلهم في دوائر القيد السورية ولا اللبنانية". الجمهورية ٢٨ آذار ٢٠٠٣.

دون موازنات منذ العام ٢٠٠٥ وبواسطة مجلس نواب ممدّد له[٨].

فهناك حالة نكران يعيشها الوسط السياسي اللبناني كما هي حالة غالبية اللبنانيين. أضف إلى ذلك، الاستمرار في اعتماد سياسة خلق مشكلات جديدة للتّعمية على مشكلات قديمة قاصدين تكديسها واحدة تلو الأخرى، حتى أصبحت كرة ثلج توشك أن تُسقط سقف البيت على رؤوس ساكنيه.

وهنا قد تبرز نظرية ماكيافيلي Machiavel الواردة في كتابه "الأمير" Le Prince[٩]، حيث نفى وجود أخلاقية واحدة واعتمد نظرية مفادها وجود أخلاقيتين: الأخلاق السياسية والأخلاق الشخصية. ووفق ذلك، فهو يعتبر بأنّ ما هو مُحرّم على صعيد الأخلاف الشخصية كالباطل والكذب والعنف وما إلى ذلك من صفات وتصرفّات على هذا النحو السلبي، يصبح في غالب الأحيان على صعيد الأخلاق السياسية مسموحًا به لا بل واجبًا وضروريًا لبلوغ الهدف المنشود إذ أنّ الغاية تبرر الوسيلة.[١٠]

ثانيًا: تأثير الخارج

في كل دول العالم هناك تدخّلات أجنبية في الشؤون الداخلية تؤثر في مسار الحكم. وإذا استعرضنا بصورة خاطفة ومن دون إسهاب للتاريخ اللبناني منذ نشوء دولة لبنان الكبير العام ١٩٢٠، يتبيّن لنا بأنّ البلد عاش ٦٢ سنة من أصل ٩٧ (أي لغاية ٢٠١٧)، وعلى أرضه وجود عسكري أجنبي ٢٦ سنة قبل الاستقلال وجلاء الفرنسيين، و٣٦ منذ ١٩٦٩ بداية الوجود الفلسطيني المسلّح بصورة رسمية بموجب اتفاق القاهرة. وحتى سنة ٢٠٠٥ تاريخ خروج الجيش السوري من لبنان، كل هذا من دون أنّ ننسى

٨- "ولأنّ هذا المجلس النيابي يتألف من نواب غير منتخبين وقد اقتضوا التمديد لأنفسهم مرتين، فهو إذا حسب الدستور الشرعي مجلس غير شرعي". الوزير السابق جوزف الهاشم، الجمهورية ١٤ تشرين الأول ٢٠١٦.

٩- J.G Fichite, Machiavel et autres Ecrits Philosophiques et politiques, Payot , Paris 1981, p.42.

١٠- Machiavel, le Prince, traduction de jean Anglade, livre de poche, Texte intégral L.G.F 1983, p. 153.

أنّه خلال هذه الحقبة تمّ إنزال المارينز الأميركية في ثورة ١٩٥٨، وقدوم القوّة متعددة الجنسية على أثر الاجتياح الإسرائيلي للأراضي اللبنانية العام ١٩٨٢، وكان قد سبقه اجتياح إسرائيلي محدود لجنوب لبنان العام ١٩٧٨. يستدل من كل ذلك، أنّ العامل الأجنبي ودوره في لبنان لهما أثر فاعل يفوق ما هو عليه في دول أخرى.

ولا بد بالتالي من القول بأنّ الأزمات في لبنان في ظاهرها أزمات ومطالب داخلية، إلّا أنّه تبيّن بعد التمحيص بأنّ لها أبعادًا خارجية، وأنّ هذه الأدوار الإقليمية والدولية تؤثّر إلى حد كبير في شرعية الحكم والحكومات .

ثالثًا: الحكم كسلطة

إذا كان منصب الملك أو رئيس الدولة أو القائد أو الزعيم ومنذ أقدم العصور، يُعدّ منصبًا بالغ الخطورة والأهمية عند جميع الشعوب، إلّا أنّه لدى شعوبنا يكتسب أهمية خاصة ناتجة عن الإرث الديني والثقافي الذي يعتبر الرئيس بمنزلة النبع الأول للقدوة في الدولة[١١]، حيث أنّ صنفين من الناس إذا صلحا صلح الناس، وإذا فسدا فسد الناس كلّهم العلماء والأمراء على حدّ سواء[١٢].

فالسلطة ظاهرة إنسانية تعني الارتباط بالإنسان الذي يملك السيطرة والمقدرة الإرادية على إلزام الغير بطاعته، واحترام أوامره، أيًا كان سنده في ذلك. فتتّجه بوصلة الشعب باتجاه ما يحب الحاكم، فتنتقل رغباته كنقل الماء للدوائر إذا ألقي فيها الحجر فتتسع الدوائر لتشمل الماء كله، كذلك الرئيس، فصلاحه يحمل الحكم كلّه على حسن السياسة وحسن الإدارة، وفهم

١١- د. سعيد حمودة الحديدي: نظام الإشراف والرقابة على الانتخابات الرئاسية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، سنة ٢٠١٣.

١٢- محمد ناصر الألباني: سلسلة لأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيء في الأمة، مكتبة دار المعارف، الرياض، الطبعة الأولى،١٩٩٢، المجلّد الأوّل، ص ٧٠.

يتقربون إليه بما يجب فإذا كان قلبه معلّقًا بالقيم والعبادات، تعلّقت قلوب العباد بما تعلّق به الحاكم. فيروي هنا بأنّه في عهد عمر بن عبد العزيز سأل الناس بعضهم البعض كم آية حفظت؟ وكم حديث درست؟ وكم ركعة صلّيت؟ وذلك لأنّ الناس على دين ملوكهم[١٣].

ولا بدّ من القول إنّ من شروط الزعيم ألّا يهبط مُنقادًا إلى مستوى الجمهور العاطفي، بل أن يرفع الجمهور إلى مستواه العقلي.

ولأنّ طريقة اختيار الرئيس ووصوله إلى السلطة تحدّد آلية التعامل مع الشعب في ما بعد، فقد شغلت القضية الشعوب المعاصرة والحديثة ولا سيّما بعد الثورتين الأميركية والفرنسية، حيث عملت هذه الشعوب على تجاوز مسألة توريث العرش والاستيلاء عليه بالقوّة إلى نظام الانتخاب الذي يعبّر عن رضا الشعب باختيار حاكمه.

فالانتخاب تحوّل إلى عقيدة الديمقراطية، باعتباره الوسيلة الأساسية التي تقوم عليها الأنظمة السياسية المعاصرة، فإذا كانت الحرية السياسية هي الوسيلة التي تؤمن قيام الدولة الديمقراطية قيامًا صادقًا وعمليًا، فإنّما تعني إسهام المواطن بالشؤون العامة في تولية الحكم ومراقبة أعماله. ولا ريب في أنّ إتمام عملية تداول السلطة، يُعد مؤشرًا على سلامة بنيان جسم نظام الحكم الديمقراطي، وتنظيم الصراع السياسي داخل المجتمع. ومن المعلوم أيضًا أنّ الديمقراطية التبادلية ليست ظاهرة قديمة، بل هي إنجاز حضاري حديث تطوّر خلال القرن العشرين لم تعرفه كثير من الدول إلّا حديثًا، وبقيت تجهله دول كثيرة.

١٣- الشيخ عبد الرزاق بيطار: "حلية البشر في تاريخ القرن الثالث عشر"، حقّقه ونسّقه وعلّق عليه محمد بهجت البيطار،" بيروت، دار صادر الطبعة الثانية ١٤١٣، ١٩٩٣، الجزء الثاني ص ٨١٦. ويستطرد قائلًا إنّ الوليد بن عبد الملك بن مروان كان مشغوفًا بتشييد البنيان، فكان الناس في زمانه ليس لهم همة إلّا بتشييد البنيان والقصور، وفي ذلك طول الأمل والغرور.
ثمّ ولي بعده، أخوه سليمان بن عبد الملك بن مروان فكان مشغوفًا بكثرة الأكل، وتنويع الأطعمة، وتكثير الألوان، فكان الناس في زمانه يتفاخرون بالتوسعة في تنويع المأكولات، ومنهمكين في التلذّذ بالشهوات، وفي ذلك أعظم البليات، ثمّ تولى عمر بن عبد العزيز الملحق بالخلفاء الراشدين، فكانت همته في الانشغال بالطاعات، والعدل، وإقامة الدين، فكان الناس بزمانه راغبين في فعل الطاعات مستكثرين من الخيرات، فقالوا الناس على دين ملوكهم.

كما أنّه إنجاز بالتحوّل من اليمين إلى اليسار أو العكس، بطريقة سليمة بناءً على نتيجة الانتخابات التي تجري بصفة دورية[١٤].

إنّ هذا التحوّل من شرعية القوّة والغلبة والتوريث في الاستيلاء على الحكم إلى طريقة الانتخابات، يُعدّ من أكبر المنجزات الاجتماعية والسياسية في العصر الحديث، إذ إنّ هذه الآلية (الانتخاب) استطاعت نقل السلطة بشكل سلمي وجنّبت البشرية دماء كانت تهدر لهذا الغرض.

من البدهي القول بأنّ شخصية المسؤول السياسي تطبع أعماله، وتؤثّر في القيام بدوره على الصعيدين المحلي والوطني.

رابعًا: أسس رشاد الإدارة

من أسس رشاد الإدارة توخّي المصلحة العامة واقتناع رجل الادارة بها.

أ–مفهوم المصلحة العامة

انتشرت في أواخر القرن الثامن عشر نظرية مفادها أنّ أساس نشأة المجتمع هو "عقد اجتماعي"، وبحسب هذه النظرية فإنّ طبع الإنسان ليس اجتماعيًا، فهو يعيش منفردًا بين أفراد يتمتّع كل منهم بحقوق شبيهة بطبعه. أمّا ظاهرة المجتمع فقد أتت في مرحلة لاحقة وفق عقد توافقي بين أفراد اختاروا العيش معًا في مجتمع سياسي. واستنادًا إلى هذا العقد تخلّى كل فرد عن بعض حقوقه لصالح المجتمع الذي أصبحت سلطته وليدة هذا العقد أو التوافق بين الأفراد، ما يدل هنا على عدم وجود علاقة له بالسلطة في المجتمع، بحيث أنّ تنظيمه هو مرتبط فقط بإرادة الإنسان أي بالعقل البشري المستقل توخيًا للمصلحة العامة ألا وهي مصلحة المجتمع.

على أي قرار إداري أن يتقيّد بهدف المصلحة العامة. فالمصلحة العامة هي فكرة نسبية زمانًا ومكانًا ولذا لا تعريف جامعًا مانعًا لها. فهي أيضًا

١٤- د. أدمون رباط: الوسيط في القانون الدستوري، الجزء الثاني الطبعة الثانية، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٧١، ص ٢٤٨.

فكرة ووعي يكمنان في ضمير كل فرد وكل جماعة. ولا يقصد بالصالح العام صالح فرد أو فريق أو طائفة من الأفراد، كما لا يقصد به مجموع مصالح الأفراد الخاصة. فالجمع لا يمكن أن يرد إلّا على أشياء متماثلة لها الطبيعة عينها والصفة نفسها.

فالمقصود إذًا بالصالح العام أو بالمصلحة العامة، هو صالح الجماعة ككل مستقلّة ومنفصلة عن آحاد أو أفراد تكوينها في ظل العقد الاجتماعي، وليد العقل البشري المستقل.

ب- رجل الإدارة

إن راود رجل الإدارة شعور بأن الإدارة ملكه ينحرف في سلطته عن الغاية المحددة للسلطة، ألا وهي المصلحة العامة، إلى غاية أخرى بعيدة من هذه المصلحة، وذلك قد يكون رغبة بالانتقام أو تدبير مكاسب مالية أو غاية سياسية. أمّا الغاية الحقيقية فقد تكون لإصدار القرار، أو لاتخاذ التدبير الإداري غاية سياسية تنصبّ في مصلحة مصدِّر القرار أي تحقيق هدف غير مشروع لحزب سياسي أو لطائفة أو منطقة معينة. وقد يكون بكل بساطة ضد مصالح حزب أو طائفة أخرى معارضة، الأمر الذي يجعل القرار أو التدبير غير مشروع وجديرًا بالإبطال.

إنّ المهمة شاقة في ظل التدخلات وعلى رجل الإدارة أن يلمّ إلمامًا بالمجتمع ومتطلّباته وبالإدارة ككل. كما أنّ عليه في الوقت نفسه تذويب المعرفة وحصرها لتوليد مبادرات متداخلة بين الإدارات بهدف المصلحة العامة.

إنّ الأمر يحتاج إلى أشخاص يعرفون أين هم وإلى أين يقصدون وكيف يصلّون. ولعلّ مشاكل الإدارة لتحقيق المصلحة العامة تكمن في أنّ هؤلاء الذين لديهم القدرة على التخيّل، ليس لديهم إلّا القليل من الخبرة، وأولئك

الذين لديهم الخبرة ليس لديهم إلّا القليل من القدرة على التخيّل.

فدولة الحقوق وشرعية الحكومات تحتاج إلى مديرين لديهم القدرة على التخيّل، وكذلك لديهم الخبرة الكافية حتى يمكنهم أن يضطلعوا بمهمات الإدارة ومسؤولياتها اليوم، ولمواجهة التطوّر في دور الإدارة وفي احترام الحقوق والحريات والتخصّص في المجالات الحديثة المختلفة كالبيئة والتكنولوجيا وغيرهما. إذًا يجب التنبّه بالنسبة للقائمين بالإدارة أنّهم يواجهون خطر تقادمهم بالنسبة للأعمال التي يضطلعون بها. وعندما كانت الإدارة مهمّة يمكن تعلّمها بالخبرة، لم يكن التقادم ذا أهميّة.

إلّا أنّ الخبرة تبلورت الآن على شكل مبادىء ونظرية وعلم، ومهما يكن لا بد من القول بأنّ النقص يبقى قائمًا في المبادىء والنظريات الإدارية طالما لم يقترن بالفعل. وبتعبير آخر، إنّ المعرفة الإدارية وحدها لا تكفي فيجب أن يكون هناك تطبيق لهذه المعرفة للحصول على نتائج.

إنّ رجل الإدارة يتعامل مع واقع المصلحة العامة ألا وهي الغد. أي إنّ القرارات التي تُتّخذ هي من أجل الغد. فلا يكفي أن يتعرّف رجل الإدارة على التغيير، بل عليه أن يكون قادرًا على التنبؤ به حتى يكون لديه الوقت الكافي لمقابلته، لأنّ أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي صنعه.

إذا تطرّقنا إلى البحث حول الإدارة وطريقة العمل والتطبيق، يتبين بأنّه صعب ومعقّد إلى حدٍ كبير بحيث يصعب الوصول إلى حقائق والتي قد تنجم عن صعوبة الإحصائيات، لأنّ هذه الأخيرة هي شبه غائبة لأنّها تفضح الفساد. فالإحصائيات مبنية على الشفافية والأرقام بينما الواقع مبني على الهامشيّة والفساد[١٥].

١٥- إذا كان الذين يديرون دفة الأرستقراطية يحاولون أن يرشوا الشعب أحيانًا، فرؤساء الديمقرطيات أنفسهم فاسدون مرتشون... وليس الذي يخشى هو فساد أخلاق الزعماء، بل الخوف أن يكون فساد الأخلاق هذا وسيلة إلى بلوغ العظمة". الكسي دو توكفيل، الديمقراطية في أميركا، ترجمة أمين مرسي قنديل، ١٩٦٢، ص ٢٧٠ و ٢٧١.

إنّ رجال الإدارة على المستويات العالية أي مستويات القرار يؤدون دورًا قياديًا ذا أهمية خاصة، ويتوقّف على أدائهم أداء الأفراد على المستويات الأدنى، وبالتالي يظهر أداء قطاع الإدارة بكامله.

يجب أن تكون الإدارة التي تؤمّن المصلحة العامة المكان الذي يتقابل فيه الفكر مع العمل والتحليل مع القرار والأهداف مع الطاقات الإنسانية، لتنصهر جميعًا في منهجية واحدة لتجعل من الإدارة مرفقًا ساهرًا على تأمين المصلحة العامة.

ومهما يكن من أمر، فإنّ تأمين المصلحة العامة لا يعني أنّ للإدارة الحق في أن تعمل ما تشاء من دون أن تأخذ بالاعتبار حقوق المواطنين الطبيعية، وتطلّعات الفئات الاجتماعية.

كما لا يمكن للإدارة على صعيد شخص القانون العام الأول أي الدولة، أن تتنكّر لالتزاماتها الدولية، وأن لا تراعي المبادىء التي نصّت عليها المواثيق الدولية. فتأمين المصلحة العامة هي من خصائص الدولة وهي التي تميّزها عن الجماعات البشرية الأخرى (جماعات إقليمية، قبائل، طوائف، أحزاب).

خامسًا: الفساد الإداري وشلل العمل الحكومي

لا بدّ من الإشارة بداية إلى أنّ عدد الموظفين في لبنان الذين يعملون بضميرهم هو كبير[١٦]. وأنّ الفساد الإداري وهو الفساد الأكثر انتشارًا وغالبًا ما تسمّى عمليات الفساد كلّها من رشوة واختلاس وسوء استخدام السلطة واستغلال المال العام للمنفعة الشخصية، وغيرها من عمليات الكسب غير

١٦- " إنّ الصفات التي يجب أن يتحلّى بها مطلق رجل وأمرأة يعملان في الشأن العام ليستحقا وصف رجل دولة أو امرأة دولة، متعدّدة وصعب وجودها في شخص واحد، لكن الصفة الأولى الواجب توافرها بداية، هي ايمان الشخص بضرورة وجود دولة ديمقراطية قوية عادلة قائمة على مبادىء الحرية والسيادة واحترام كرامة الإنسان، وأن يعمل في سبيل قيام مثل هذه الدولة، وأي شخص يمتلك مثل هذه الصفة، لا يمكن إلّا أن يكون شجاعًا مضحيًا، نطيف الكف، خلوقًا، عسف اللسان، محبًا، متسامحًا، إلّا مع اعداء الوطن والدولة..." . فؤاد أبو زيد "رجال دولة "، الديار ٣ آيار ٢٠١٢.

المشروع، بالفساد الإداري وهي حقيقة ثابتة تنطبق بشكل واسع وعميق على هذا المفهوم[١٧].

ويمكننا أن نُعرّف الفساد الإداري على أنّه: قيام الموظف العام أو المكلّف بخدمة عامة باستغلال الوظيفة العامة من أجل تحقيق نفع شخصي له ولأقربائه وبشكل مخالف للقوانين والأنظمة والتعليمات، مع الإشارة إلى أنّ قيام الموظف بمثل هذا التصرّف سببه ذاتي يتعلّق بالموظف أو بعامل خارجي يتعلّق بالبيئة الإدارية والسياسية والاجتماعية التي ستدفعه للقيام بتصرّفات مماثلة.

فالفساد الإداري إذًا هو نتاج ضعف الأنظمة الحاكمة والإجراءات الإدارية المعقّدة السائدة في المؤسسات العامة، والاستمرار على أساليب متوارثة من الأنظمة البيروقراطية والروتينية من دون الولوج في برامج الإصلاح الإداري الحديثة، مع بروز ظاهرة المحسوبية والمنسوبية وغياب الشفافية، كما أنّه نتاج منح المناصب المهمة والعليا في الإدارة لغير الكفوئين[١٨].

إنّ الفساد الإداري يتّفق مع الفساد المالي إذ أنّه يدخل ضمن إساءة استعمال السلطة في الوظيفة العامة، حيث أنّ فساد الإدارة العليا والدنيا ينتج عنه هدر للمال العام وتبذير للأموال العامة. أمّا الفساد المالي، فهو القدرة على الإفلات من أجهزة الرقابة المالية، إلّا أنّ الفساد الإداري هو أكثر شمولًا لأنّ صوره متعدّدة وتجتمع فيه في كثير من الأحيان جريمتا الفساد الإداري والمالي.

١٧- مؤشر مدركات الفساد للسنة ٢٠٠٨، لبنان في المرتبة ١٠٢ بين ١٨٠ دولة. النهار ٢٤ أيلول ٢٠٠٨. وقد ازداد الفساد إلى نسبة ٩٢٪ في لبنان بحيث أصبح الأكثر فسادًا في الدول العربية، الجمهورية ٤ آيار ٢٠١٦ .

١٨- "ويبدو أنّ المسؤولين عندنا، وهم ممّن يطبل ويزمر للإرشاد الرسولي ولا يقرأون إلّا الأدعية الواردة في الإرشاد أو بعض المقاطع من الإنجيل أو التوراة... فهم لا يعترفون بوجود خلل في البلاد، أو إختلال في الحياة العامة ... ولا يقرون بأنّهم ضربوا ويضربون عرض الحائط بكل موجبات التوازن واحترام الآخر والمصالحة (...) فكيف إذا قرأوا أيضًا: "لا يمكن أن تمتهن بلا عقاب حقوق وواجبات الأشخاص والجماعات الثقافية والدينية والشعوب... وتجاهل ذلك يقود حتمًا إلى فقدان الشعب بكامله الثقة بالمؤسسات الوطنية بشكل حتمي". د. سعود المولى في الحوار والمواطنة والدولة المدنية، دار المنهل اللبناني. المركز العربي للحوار ٢٠١٢، ص ٦٤ .

إنّ ضعف أداء المؤسسات الثلاثة: التشريعية والتنفيذية والقضائية في بعض الدول الديمقراطية وغياب المحاسبة والمساءلة نقصًا فيها، وأبرز دليل على ذلك ما يشهده لبنان بعد توقيع اتفاق الطائف من محاولات عديدة للإصلاح الإداري ولمحاسبة بعض المسؤولين في قضايا تتعلّق بالفساد باءت جميعها بالفشل، واقتصرت على معاقبة صغار الموظّفين من دون المسؤولين الكبار عن طريق ما يسمّى حينها بالتطهير الإداري. وقد يرى البعض أنّ مردّ الفساد في العمل السياسي هو عدم الالتزام بالأهداف الوطنية، فإنّ "أرقى مراتب السياسة التزام الأهداف الوطنية والقومية والإنسانية السامية. بغير ذلك تغدو السياسة مرتعًا للوصولية والنفعية والاستغلال"[١٩].

إنّ هذا الفساد يصيب المؤسسات والهيئات الإدارية لأجهزة الدولة، وقد ارتبط بالمرافق العامة والموظف العام وأحدث العائق الأساسي بوجه شرعية الحكومات.

أ- صور الفساد الإداري

تُسمّى هذه المخالفات بصور الفساد ذات الصبغة الإدارية، فكما للفساد الإداري صور تتمثّل بمخالفات جزائية، فإنّ للفساد الإداري أيضًا صورًا على شكل مخالفات إدارية منها إساءة استعمال السلطة والمحاباة والمحسوبية والواسطة والتسيّب الوظيفي، وغيرها من المخالفات التي نوردها على سبيل المثال لا الحصر.

وقد انتشرت وسائل المحسوبية والواسطة واستغلال النفوذ في الوقت الحاضر داخل مؤسسات الدولة بشكل ملفت للنظر وبخاصة في مجال تولّي الوظائف العامة، إذ يتعذّر علينا الحديث عن الوظيفة العامة من دون أن

١٩- د. سليم الحص، "آفة الفساد" ضمن كتاب: "المشاريع الدولية لمكافحة الفساد"، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت، ط ٢٠٠٦، ص ٢١٤.

يتبادر إلى الذهن سؤال ساذج هو: هل لدى المتقدّم للتعيين أو لتولّي منصب قيادي نوع من الـ"واسطة" أم أنّ أمره إلى اللـه. والشيء نفسه يتكرّر بالنسبة لمعاملات المواطنين المستمرة في دوائر الدولة وما يقوم به بعض الموظفين من إنجاز معاملات أقربائهم ومعارفهم وذوي السلطة والنفوذ بأسرع وقت ممكن، على حساب المواطنين العاديين الذي يقعون ضحية الروتين الممل وطوابير الانتظار وعدم السرعة في إنجاز المعاملات والتعليمات الإدارية الزائدة، ناهيك عن التصرّفات الطائشة والمتسرعة التي يقوم بها بعض المسؤولين والموظفين خارجين بذلك على الأصول الوظيفية والنظام داخل الدوائر الحكوميّة، مدّعين بأنّ لهم واسطة في الدولة وأنّ هناك من يحميهم.

فالمحاباة، هي نظام يتم فيه مكافأة المؤيدين السياسيين مقابل الدعم الذي يقدّمونه، مثل التعيين لشغل المناصب العامة أو الحصول على عقود أو الإعانات أو غيرها من الفوائد.

هنالك أيضًا محاباة الأقارب: وهو شكل من أشكال المحسوبية لصالح أفراد الأسرة بغضّ النظر عن الجدارة، مثل تعيين أحد أفراد الأسرة في الخدمة المدنية على حساب شخص آخر أكثر أهلية. ومن الأمثلة الشائعة لمحاباة الأقارب خاصة في الدول النامية، عندما يقوم الحكّام في هذه الدول باختيار بعض من أفراد أسرهم وأقاربهم لتولّي مناصب سياسية واقتصادية من دون أن يكونوا مؤهلين[٢٠].

المحسوبية: هي مكافأة الأصدقاء المقربين والسياسيين، وللمحسوبية صورتان هما: المحسوبية الاجتماعية والمحسوبية السياسية. فالمحسوبية الاجتماعية هي ظاهرة تعانيها الدول النامية وبخاصة العربية منها أكثر من الدول المتقدّمة، وذلك بسبب تعدّد الانتماءات والولاءات الأسرية والعشائرية

٢٠- كمال أمين الوصال، "الفساد دراسة في الأسباب والآثار الاقتصادية"، مجلة عالم الفكر، المجلّد ٣٨، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠٠٩، ص ٣٢٧.

والطائفية[٢١] والقروية وحتى علاقات الأصدقاء، بحيث يجد الموظف نفسه ملتزمًا تجاهها وغيرها من الجماعات التي تريد أن تحصل على مصالحها بأي طريقة في ظل ضعف الولاء للوطن. أمّا المحسوبية السياسية، فهي التي تتمثّل بسلوكيات السياسيين وتصرّفاتهم غير المنضبطة، كتعيين أحد الأشخاص في منصب سياسي بغض النظر عن مؤهلاته.

ونشير هنا إلى أنّ السياسيين في الدول النامية هم أوّل من يقومون بالضغط على الموظفين وأجهزة الدولة لخدمة أهدافهم ومصالحهم ومصالح أقربائهم ومؤيّديهم، على الرغم من خطاباتهم وتصريحاتهم المتكرّرة التي تؤكّد وقوفهم ضدّ الفساد والمحسوبية[٢٢].

أمّا الواسطة: فهي تصدر من الغير لمصلحة صاحب الحاجة للتوسّط لدى الموظف العام، وذلك قد يكون في صورة رجاء أو طلب من رئيس أو مرؤوس أو ذي قرابة أو صلة. وفي هذه الحالات يجب أن يقوم الموظف بأداء العمل أو الامتناع عنه أو الإخلال بواجبات الوظيفة[٢٣].

إنّ الواسطة ظاهرة منتشرة وشائعة خصوصًا في الدول النامية، مثل قيام الأشخاص النافذين في الدولة بالتوسّط لدى المسؤولين لتعيين أقاربهم في مؤسسات الدولة بغض النظر عن مدى ملاءمتهم للعمل، وقد تكون الواسطة شكلًا من أشكال تبادل المصالح، فصاحب الخدمة اليوم هو طالب الخدمة غدًا. وتظهر الواسطة في المجتمعات بسبب عدد من الظروف منها شيوع فكرة أنّ لكل قاعدة استثناء ومنها الواسطة، وعدم العدالة والمساواة بين

٢١- "العصبيات لا تزال تتحكّم في تصرفات وسلوك الغالبية العظمى من أبناء الطوائف، فالانتماء إلى الطائفة هو عصبية أكثر ممّا هو انتماء ديني ومذهبي"، رئيس المجلس الدستوري، الدكتور عصام سليمان خلال مؤتمر جامعة الحكمة، "لبنان اليوم.. بين تداعيات المسار وإمكانات النهوض"، البلد، ٥ نيسان ٢٠١٤.

٢٢- "كان ادمون رباط، كلّما تذاكرت معه في موضوع إلغاء الطائفية السياسية وهو المتجذّر في علمانيته، كما كانت الحال بالنسبة إلى كمال جنبلاط وريمون إده، ينظر إلي متبسمًا ثم تأخذه موجة عارمة من الضحك"، بشارة منسى "في الغاء الطائفية السياسية العهود والوعود"، النهار، ١٥ شباط ٢٠١٠.

٢٣- - د. بلال أمين زين الدين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن، دار الفكر الجامعي، الطبعة الثانية، الإسكندرية ٢٠١٢، ص ٢٠٩.

المواطنين، وعدم وضوح الأنظمة والقوانين. وتطبيقًا لمبدأ المساواة في تقلّد الوظائف العامة، فإنّه لا يجوز حجز طائفة معينة من الوظائف لمجموعة من المواطنين على أساس انتماءاتهم السياسية أو ولائهم الحزبي، كما لا يجوز أيضًا استبعاد أنصار أو أتباع حزب معين من تولّي الوظائف العامة(٢٤).

إنّ الأصل في تقديم الخدمات والمنافع والحقوق يكمن في شمول لجميع أبناء المجتمع سواسية من دون تمييز، كما أنّ الأصل في الشرائع والقوانين والدساتير كلّها أنّ الناس متساوون في الحقوق والواجبات. "يولد جميع الناس أحرارًا متساوين في الكرامة والحقوق، وقد وُهبوا عقلًا وضميرًا، وعليهم أن يعامل بعضهم بعضًا بروح الإخاء"(٢٥).

هذا وينصّ الدستور اللبناني على أنّ "اللبنانيين كلّهم متساوون لدى القانون وهم يتمتّعون بالسواء بالحقوق المدنية والسياسية، ويتحمّلون الفرائض والواجبات العامة من دون أي تفرقة في ما بينهم"(٢٦).

ب- الأسباب المؤدية للفساد

كثرت الأسباب المؤدية إلى الفساد في لبنان، بحيث تنوّعت بين ما هو اجتماعي وما هو إداري وأخيرًا لا آخرًا ما هو طائفي.

(١)- لبنان مجتمع التوازن الدقيق

يعتمد النظام اللبناني على توازن دقيق بين قوى مختلفة وفئات متمايزة ومراكز قرارات متشّعبة. وتنتهج جميعها أسلوب الاتفاق والتفاهم لئلا يختل التوازن فتنتشر الفوضى ويعمّ الخراب، فتُصاب مصالحها بالضرر.

٢٤- Emmanuel Aubin, "droit de la fonction publique", Gaulinoediteur, 3 edition, Paris, 2007, p: 119 .

٢٥- المادة: (١) من الاعلان العالمي لحقوق الإنسان، كذلك انظر: المادة (٢): من الاعلان المذكور والمادة: (٧) منه.

٢٦- المادة: (٧) من الدستور اللبناني لعام ١٩٢٦ مع تعديلاته .

وهذا التوازن القائم ليس توازنًا طائفيًا فقط[٢٧]، وإنّما هو توازن إقليمي، بين مختلف المناطق في لبنان، ومؤسسي، كما أنّه توازن بين المؤسسات والمناصب الحكومية العليا، وعائلي قائم بين أسر قليلة معينة فرضت زعامتها بقوّة الإقطاع أو النّفوذ المالي. وهو ليس توازنًا عرفيًا، بل هو توازن مكتوب ومنظّم ومعترف به رسميًا ينصّ عليه الدستور ويكرّسه الميثاق الوطني.

وفي كل مرّة تتعرّض فيها مصلحة من المصالح الفئوية أو الطائفية للخطر، يهتز المجتمع كلّه وتضطرب الخواطر ويُخيّم على البلاد جوّ متلبّد مشحون، فيسارع المصلحون إلى تهدئة النفوس والتحدث عن الوحدة الوطنية والدعوة إلى ضرورة التمسك بمبدأ التوازن بين الطوائف .

من ميّزات هذا التوازن القائم أنّه لا يتيح الفرصة لفئة من هذه الفئات التي يتكوّن منها المجتمع اللبناني كي تفرض نفسها على غيرها بصورة دائمة، لأنّها لا تملك أو لا يسمح لها الآخرون بأن تملك من القوّة أو التكتّل ما يؤهلها للاستيلاء على السلطة السياسية في البلد واحتكارها. ولهذا يبقى الاتفاق أو التوافق أو المهادنة، أو الاعتدال أو المسايرة، ضرورة حتمية لتأمين التعايش السلمي والتعاون اليومي بين هذه الفئات. ولهذا نرى أنّ كل المحاولات التي جرت حتى الآن لكسر طوق التوازن عن طريق العنف أو اللاعنف أفضت إلى صيغة لا غالب ولا مغلوب[٢٨].

وفي غمرة الحرص على تأمين التوازن تتلاشى فكرة الوطن، وتتبخر فكرة الدولة، وتضيع فكرة المصلحة العامة ويتحوّل البلد إلى ميدان سباق

٢٧- "العصبيات لا تزال تتحكّم في تصرّفات وسلوك الغالبية العظمى من أبناء الطوائف، فالانتماء إلى الطائفة هو عصبية أكثر ممّا هو انتماء ديني ومذهبي"، رئيس المجلس الدستوري الدكتور عصام سليمان خلال مؤتمر جامعة الحكمة "لبنان اليوم.. بين تداعيات المسار وامكانات النهوض"، البلد، ٥ نيسان ٢٠١٤.

٢٨- "ويبقى النموذج اللبناني المثال الواقعي، الأقرب إلى العقل، منه إلى القلب، أنّه نموذج التعايش بين ١٨ طائفة، وكلّ منها تريد الوحدة ضمن التنوع، وتريد التشبث بخصوصيتها، من دون تراجع أو تنازل، كما تريد في الوقت نفسه أن تطلب من الوطن أكثر مما تعطيه. ومرّ هذا النموذج بحروب أهلية عدة، كانت تطرح خلالها مختلف النماذج المطلبة من التقسيم إلى التغثيث، إلى قيام النظام الفدرالي أو الكونفدرالي، لكن في كلّ مرة كانت تنتهي الأمور إلى تسوية، وكان يتدخّل الخارج لفرضها، والتسوية لها" جورج علم "الأقليات والضمانات"، الجمهورية، ٦ آذار ٢٠١٢.

للمصالح الخاصة يديره ويُسيره زعماء المال والإقطاع والجاه[٢٩].

"تعاني الممارسة السياسية في لبنان مساومة بلا حدود، إذ أصبحت الأمور كلّها في لبنان قابلة للتفاوض لا على أساس معايير بل حسب توازن القوى والعلاقات الزبائنية، كما اضمحلت الشجاعة في الحياة العامة، نتيجة المساومة والمسايرة فقدنا الشجاعة في التقرير، في المغادرة أو في البقاء، وفي تحمل المسؤولية بدلًا من تمييعها. وفي مشاركة مشبوهة أو وفاق يقتصر على أعلى القمّة أو يتستّر خلف الحجج القانونية"[٣٠].

(٢)- الأسباب الإدارية

هي أسباب منها ما يتّصل اتصالًا وثيقًا بعمل الموظّف ومنها ما يتعلّق بالإدارة، سوف نوردها بالتفصيل على الشكل الآتي:

- **أسباب متعلقة بالموظف العام:**

وهي أسباب كثيرة لا يمكن حصرها، فمع مرور الوقت وتطوّر الجهاز الإداري وتوسّعه وكثرة الواجبات الملقاة على عاتق الموظف، من المؤكد أن تظهر صور وحالات ومخالفات جديدة تطرأ بين الحين والآخر، كما أنّ القانون الإداري والذي يُنظّم أحكامها هو قانون متغيّر غير ثابت في قواعده، بل يتغير وفق التطوّر السريع الذي يلمّ بالحياة الإدارية لموظّفي الدولة. ومعلوم أنّ هذه الأعمال أصبحت كثيرة بشكل يستحيل معه تقنينها، إلّا أنّنا سنتناول في بحثنا أهم هذه المخالفات التي يرتكبها الموظف أو المكلف بخدمة عامة من خلال عمله في الإدارة، منها على سبيل المثال المحاباة والواسطة والإكراميات واستغلال النفوذ وعدم المحافظة على

٢٩- "كل شيء معطّل في البلد بسبب الولاءات القائمة، التعيينات متوقّفة وسفارات عديدة شاغرة، ولا قرارات إصلاحية اقتصادية تخرج من الأزمة الكبيرة، وذلك لأنّ الولاء لأشخاص لا للبنان". البطريرك مار بشارة بطرس الراعي، الجمهورية، ١٥ آيار ٢٠١٢.
"إجراءات لمنع المذهبيات"، الشيخ أحمد قبلان المفتي الجعفري الممتاز، النهار، ٢٢ نيسان ٢٠٠٧.
راجع ناشر الأبجدية يعاني في تعليمها، البلد، ٢٣ آب ٢٠٠٨ .
"فلقد ارتفع مثلًا عدد الجامعات التي توفّر شهادات مزيفة على الإنترنت من ٢٠٠ إلى ٨٠٠ بين عامين ٢٠٠٠ و٢٠٠٤". النهار، ٧ حزيران ٢٠٠٧.

٣٠- د. أنطوان مسرة، مرصد الديمقراطية في لبنان ١٩٩٧- ١٩٩٩، مؤسسة جوزف مغيزل بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي ٢٠٠٠، ص ٢٨ و٢٩.

كرامة الوظيفة وعدم تطبيق القوانين والأنظمة، وعدم إطاعة أوامر الرؤساء وإفشاء أسرار الوظيفة وعدم الالتزام بالدوام الرسمي وكثرة الاجازات، والتسيّب الوظيفي والإهمال والفوضى وعدم الحرص على المال العام والتبذير والإخلال الجسيم بالوظيفة. إضافة إلى عدم الاهتمام بمعاملات المواطنين وإضاعة وقت الدوام الرسمي بأمور شخصية لا تمت إلى الوظيفة بصلة. وهناك الأسباب المتعلّقة بالاجتهادات الذاتية للموظفين، كإتاحة المجال أمام الموظفين بشكل غير منظّم بخلق التغييرات الشخصية للأنظمة غير الواضحة، في ظل غياب النص النظامي.

كذلك، لا ننسى الأسباب الشخصية لدى البعض كالأسباب الوراثية مثلًا والعوامل المكتسبة التي التصقت بالموظّف من البيئة المحيطة به وتراجع العامل الأخلاقي لديه، وعدم الشعور بالمسؤولية والتشبث بالبيروقراطية الزائدة من قبل المسؤولين، ولا ننسى أنّ كثيرًا من الرؤساء الإداريين لا يشجّعون مرؤوسيهم على التدريب والتطوير، الأمر الذي يؤدي بالمرؤوسين إلى العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرار.

إنّ علاقة المواطن اللبناني في الدولة لا بل بالإدارات العامة لا تخلو من بعض النفور[٣١]، إذ ارتبط مفهوم القانون تاريخيًا بالمحتل الذي ينبغي مقاومته أو السعي إلى خرق قوانينه. فاعتبر المواطن القاعدة الحقوقية منذ البدء آتية من الآستانة وبعدها من المنتدب الفرنسي[٣٢]، ومن ثمّ الفلسطيني والسوري والإسرائيلي، وصولًا إلى أصحاب المال وكيانات الطوائف. فخاف منها وابتعد منها بواجباته وحقوقه، وبالتالي تخلّف عن المطالبة عن حقوقه أمام القضاء، معتبرًا أنّ هذا القضاء أيضًا يعبّر عنها فتردّد بالمطالبة أمام هذا الخصم القوي.

٣١- "إنّ هذه الفجوة بين المواطن والمسؤول ليست جديدة في لبنان، ... ليس مقبولًا من أحد الدفاع عن الخطأ والمخالفة والجريمة، والأخطر من الدفاع هو التبرير، وهذا التبرير صدر أكثر من مرّة عن وزراء ونواب وقيادات ومسؤولين، وهذا من شأنه أن يسيس الأمن والقضاء .." فؤاد بو زيد "الناس بالناس والحكومة بالمحاصصة؟"، الديار، ٥ كانون الأول ٢٠١١.

٣٢- "... لقد كان بلدنا منذ القرن التاسع عشر ولا يزال انعكاسًا للأزمة الإقليمية التي اتفق على تسميتها المسألة الشرقية، والتي أصبحت القدس وحروب فلسطين محورها الأساسي منذ مطلع القرن العشرين. (...) عند انهيار الإمبراطورية العثمانية... في لبنان لجأ إلى الحماية الفرنسية التي دامت، شأنها شأن كل الهيمنات الاستعمارية، فترة كافية لفرض النفوذ وتحقيق المصالح". غسان تويني، النهار، ١٢ حزيران ٢٠٠٤ .

- **الأسباب المتعلقة بالوظيفة العامة أو المرفق العام:**

هي شبيهة بالأسباب الإدارية والتنظيمية في إدارة الدولة كعدم شفافيّة القوانين المتعلّقة بالإدارات العامة التي تحتوي على الكثير من الإجراءات المطلوبة والبيروقراطية الزائدة، ما يدفع المواطن إلى دفع أموال إضافية لإنجاز المعاملة بأسرع وقت ممكن. كذلك الروتين[٣٣] الممل في الدوائر الحكومية الذي تسبّبت به المركزية الإدارية، وكذلك تعدّد المراحل والمراجع للبت بأي موضوع، واللامبالاة والاتكالية، كل هذا يؤدي بالتالي إلى تذمّر المواطنين وسخطهم على الدولة.

أضف إلى ذلك، ضعف المؤسسات العامة بسبب قوانين صعبة التركيبة، ما يوصل إلى الإهمال والفوضى، وكذلك البطء والتعقيد في إنجاز المعاملات وافتقار المؤسسات والإدارات إلى المكننة الحديثة واعتماد المعلوماتية كوسائل لتبسيط أساليب العمل الإداري، وتضخّم أعداد الموظفين وقلّة تدريبهم والتشابك والتضارب والإزدواجية بين المؤسسات والوزارات والحفاظ على المركزية الحصرية والإدارة المتشدّدة كلّها أسباب، وهي تعتبر من الأسباب التي تقود بالنهاية إلى انتشار الفساد [٣٤].

هذا بالإضافة إلى عدم مواكبة زيادة الأجور للظروف الاقتصادية ومتطلّبات المعيشة. واتباع الدولة أساليب تقليدية في إدارتها وعدم مواكبتها الوسائل التكنولوجية (الحكومة الإلكترونية)، وإصدارها تعليمات متضاربة ومتسرّعة بين الحين والآخر، وعدم اختيارها الشخص المناسب في المكان المناسب، مع التلكؤ في إنجاز المعاملات. وبالتالي، فإنّ تراكم هذه الأسباب يقود إلى الفساد الإداري.

٣٣- - الروتين: هو مصطلح ساخر يتعلق بالتنظيم المفرط أو الالتزام الصارم بالقواعد الرسمية التي تعتبر زائدة عن الحاجة أو بيروقراطية، أو تحوّل دون عمل أو صنع قرار، عادة ما تطبق على الحكومة، لكن يمكن أن تطبق على الشركات.

٣٤- - د. عقل كيروز، ود. إدوار صياح، "الفساد والإصلاح الإداري في لبنان"، منشورات Collection Beryte، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، ص٣٥-٣٦.

إنّ الرواتب المتدنّية لموظّفي القطاع العام، ولجوء بعض الموظفين إلى العمل في القطاع الخاص بسبب أجره الزهيد في كثير من البلدان مهملًا عمله في الدولة، كلّها أسباب مؤدّية إلى نمو الفساد وازدياده[٣٥]. ويمكن القول إنّ الدوائر التي تعاني هذه المشاكل هي متخلّفة إداريًا.

- **الأسباب الرقابية:**

إذا كانت هذه الأجهزة الرقابية متلكئة في القيام بمهماتها داخل مؤسسات الدولة، فممّا لا شكّ فيه أنّ ذلك سوف يقود هذا الضعف إلى نمو الفساد وانتشاره، خصوصًا إذا تمّ التدخّل بعملها من قبل الأحزاب والمسؤولين في السلطة، فتصبح بذلك أجهزة رقابية عديمة الجدوى، وغير قادرة على إجراءات الضبط الداخلي، فمرافق الإدارات العامة، وهي أجهزة لا يتمتّع موظفوها بالخبرة الكافية، أجهزة تقوم بتطبيق القانون على صغار الموظفين من دون كبارهم.

إنّ غياب الرقابة الحاسمة وعدم مكافحة الفساد الإداري وافتقار الدولة إلى معايير المحاسبة، والتمسّك بحرفية القواعد والأنظمة الإدارية تجعل من الموظف رهنًا لشكليات القواعد الإدارية، من دون الالتفات إلى مصلحة المواطن، إضافة إلى التغاضي عن الغش والتزوير والسرقات والاختلاسات والصفقات والسمسرات والوساطات. كما أن عدم تفعيل الجهات الرقابية وعدم اعطائها الدور والصلاحيات الكافية، قد يشيران إلى الرغبة في ولوج الفساد في القطاع العام، وهذا التوجّه يتمثّل في ما يأتي: عدم استقلالية الجهات الرقابية، والتدخّل في عملها من قبل المسؤولين، وعدم توفير المخصّصات المالية اللازمة لغرض قيامها بأعمالها، وعدم استقطاب هذه الأجهزة للعناصر الكفوءة والنزيهة وعدم توفير الحماية اللازمة لموظفيها.

هذا مع العلم إلى أنّ الكثير من الحكومات حاول تنفيذ مشاريع الإصلاح

٣٥- المرجع نفسه، ص ٣٦.

الإداري ومحاربة الفساد، غير أنّ هذه الجهود لم تنجح بسبب ضعف الرقابة الإدارية وعدم فعاليتها في كشف الفساد والحد منه.

وتجدر الإشارة إلى أنّ النظام التأديبي السليم لا يتحقّق بمجرد التأكد من وجود فساد إداري في الجهاز الحكومي وسلوكيات الموظف العام، وإنّما عليه أن يتصدّى للعوامل والأسباب التي دفعت الموظف لذلك والقضاء عليها، إذ قد يكون ارتكاب الموظف للفساد الإداري سببه حالة الهبوط الإداري في المرفق العام نفسه أو تفشّي جرثومة الفساد[٣٦] فيه أو البطء وعدم المبالاة، وعدم توفير الضمانات المناسبة للموظفين وقلّة مرتباتهم وغيرها من الأسباب التي باتت تصيب الجهاز الإداري بالعطب وتصل به إلى حد الفشل.

(٣)- الأسباب الطائفية

لقد أُعطيت الطائفية أكثر من دورها في إطار الوظيفة العامة وليس بين الطوائف فحسب بل حتى داخل الطائفة الواحدة، إذ تتحوّل الطائفة إلى حامٍ لأفرادها في وجه الدولة والقانون. وتصبح محاسبة الموظّف بمنزلة محاسبة لطائفته، وتتساقط قوانين الرقابة والعقاب حيث لا رقابة ولا محاسبة، وتسود الفوضى ويعشعش الفساد[٣٧].

فالطائفية بطبيعتها مناهضة لمفهوم الديمقراطية والتمثيل الديمقراطي السليم[٣٨]، ومفتتة للنسيج الاجتماعي لأنّ ربح البعض يعني خسارة محتمة للآخر وإلغاءً له، ومن ثمّ تقضي على إمكانية نشوء خطاب سياسي جامع، وهي مرتبطة بالفساد بكل أنواعه، فساد الدولة والإدارة والفساد المادي والقانوني[٣٩].

٣٦- فادي عبود، وزير سابق، "اليوم حجم الفساد كبير، وهناك فئة كبيرة أسيرة عقلية الفساد والرشوة، فهذه بيئة تضخّمت وكبرت وتحوّلت نمط حياة يصعب الاستغناء عنه، ..."، الجمهورية، ٣٠ كانون الأول ٢٠١٦.

٣٧- د. طارق المجذوب، "الإدارة العامة-العملية الإدارية-الوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، ٢٠٠٥، ص ٨٢٤.

٣٨- يقول ميشال شيحا : "... كما يوجد في سويسرا كونتونات يوجد في لبنان طوائف، أساس الكونتونات مناطق وأساس الطوائف تشريع ...".

٣٩- د. سمير التنيّر، "عهد الفساد الأسود"، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، بيروت ٢٠٠٧، ص ٩٢.

"فالمشكلات الإدارية ناتجة من المشكلة السياسية، والمشكلة السياسية مرتبطة بالمشكلة الطائفية، وهذا مرض مزمن عمره من عمر الكيان اللبناني"[٤٠].

إنّ العديد من المؤسسات استحال أن يلامسه الإصلاح الإداري بسبب الحماية السياسية والطائفية له، فالمسؤول الذي يتعرّض للنقد من أي جهة خارج طائفته، سوف تلتف حوله طائفته وتدافع عنه وتقدّسه[٤١].

هذا ولم يغب الوضع السياسي والطائفي الصعب في لبنان عن أذهان المراجع السياسية اللبنانية الحاكمة منذ الاستقلال، ومنهم رئيس حكومة الاستقلال الراحل رياض الصلح والرئيس الراحل فؤاد شهاب[٤٢].

إنّ الفساد قد لا يشجّع الموظفين الأكفّاء على العمل بإخلاص، بالإضافة إلى انعدام الثقة بين الموظّف والمدير أو الإدارة، خصوصًا إذا كان الرؤساء ممن يميلون إلى المركزية الشديدة في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ولا سيّما أنّ مثل هذه العقليات في الإدارة تتمسّك بالحرفيات وتتشبّث بالمركزية، ولا تشجّع المرؤوسين على التدريب والتطوير وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة بصنع القرار، ما ينعكس سلبًا على أداء الإدارة. وبالتالي كلّما اتّجهت معايير الجهاز الإداري نحو البيروقراطية، أصبحت أكثر إخفاقًا في تلبية حاجات الجمهور. وهكذا، فإنّ الجهاز الإداري إذا تسلّل إليه الفساد سوف يتعطّل ويزداد ضعفًا ويعجز عن تقديم الخدمة للمواطن وتشوب قراراته الازدواجية والإرباك، بل وحتى تنعدم فيه روح الشفافية.

٤٠- د. رضا سعادة، "ثمار الإدارة الفاسدة (عينات وقائع وأرقام)"، دار بلال للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت ٢٠١١، ص ٤١.

٤١- المرجع نفسه، ص ٤٠.

٤٢- يقول رئيس حكومة الاستقلال الراحل رياض الصلح، في بيان حكومته عام ١٩٤٣: "إنّ الساعة التي يمكن فيها إلغاء الطائفية، هي ساعة يقظة وطنية شاملة ومباركة في تاريخ لبنان"، أمّا رئيس الجمهورية الراحل فؤاد شهاب، في بيان عزوفه عن الترشّح لرئاسة الجمهورية لدورة ثانية يقول:"إنّ المؤسسات السياسية اللبنانية، والأصول التقليدية المتبعة في العمل السياسي، لم تعد صالحة للنهوض بلبنان".

سادسًا: السياسات المعتمدة لمكافحة الفساد

من أبرز مظاهر الديمقراطية اعتماد مبدأ الفصل بين السلطات، واعتماد مبدأ الشفافية في جميع المعاملات، وتفعيل المساءلة واعتماد نظام الثواب والعقاب، حيث أنّ كل موظّف في الدولة مهما علا شأنه، يتقاضى أجرًا مدفوعًا من الشعب. إنّه خادم للشعب وليس وليًا لأمره. سلطته من الشعب وللشعب كلّ الحق في محاسبته ومكافأته أو إدانته.

كذلك يجب وضع رقابة على العقود والصفقات الكبيرة التي تعقدها الحكومة ومراقبة قضايا تمويل الأحزاب السياسية، بالإضافة إلى تفعيل الرقابة على الموظفين الذين يتمتعون بحصانة.

أ–اللامركزية الإدارية

إنّ اللامركزية الإدارية، هي شرط أساسي لوجود إدارة عامة شفافة ومسؤولة[٤٣]، لا يمكن تخفيف وطأة مساوئ الفساد الإداري إلّا باعتماد مبدأ اللامركزية الإدارية، وإعطاء الصلاحيات اللازمة للوحدات الإدارية اللامركزية لكي تمكّنها من القيام بعملها من دون انتظار الموافقات من الجهات العليا، مع تفعيل المراقبة على الوحدات اللامركزية لحماية الأموال العامة من الهدر.

ب –تنشيط الإدارة عبر اعتماد مبدأي تسهيل المعاملات والتعليم

كثير من دوائرنا اليوم لا تطبق مبدأ تسهيل إنجاز المعاملات وسرعتها، متمسّكة بإجراءات روتينية قاتلة تؤدي بالنتيجة إلى تذمّر المواطنين وسخطهم وتفتح مثل هذه الإجراءات الباب إلى تسلّل الفساد إلى الإدارة[٤٤]، فعندما تستغرق معاملة شهرًا واحدًا و١٥ توقيعًا مثلًا، فمن السهل جدًا أن يجد الفساد فرصة لينتشر. هناك حاجة ملحّة لإيقاف الروتين الإداري

٤٣- Issam Moubarak, l’Etat et la décentralisation, thèse Paris 1996.

٤٤- برفسور جاسم عجاقة، "الحكومة الإلكترونية أداة فعالة في محاربة الفساد"، الجمهورية، ٢١ تشرين الثاني ٢٠١٦ .

وخفض المتطلبات الإدارية غير الضرورية والمعقدة وتسهيل المعاملات، ويشكّل نظام "الشباك الموحد" للمعاملة في كل الإدارات العامة حلًا محتملًا وقابلًا للتطبيق[٤٥].

إنّ نقص المعرفة بالحقوق الفردية والجهل بالقانون وانتشار التخلف والجهل والفقر بلا أدنى شك هي عوامل تشجّع على ارتكاب الفساد، فالمجتمع الأمّي يكون دائمًا عرضة للفساد. ولذلك، فإنّ محو الأمية عامل أساسي في قوة المجتمع وتحضّره، ووعيه بمقدار الفساد وبالتالي الاستعداد لمكافحته.

ج -ضمان استقلالية القضاء

دول عديدة لا تحترم قوانينها بل لا تطبقها ما يؤدي إلى إضعاف الجهاز القضائي وتسلّل الفساد اليه، فهذا الجهاز الذي هو ضامن للعدالة وحقوق الناس ومؤتمن على إحقاق الحق، قد يصبح جهازًا ضعيفًا وموبوءًا بالفساد. فلاستقلالية القضاء يقتضي العمل على تحقيق الأهداف الآتية:

١- صيانة القانون وإحلال العدالة بين المواطنين وبين السلطة والمواطنين بعيدًا من كل أنواع التجاذبات السياسية وغيرها.

٢- مراجعة القوانين البالية والعشوائية والتعسّفية وإلغاؤها أو تحديثها برفعها إلى المجلس النيابي لإعادة صياغتها.

٣- أن يكون القضاء هو المسؤول الأول عن حقوق المواطن وعن الحريات والعدالة وتطبيق القوانين على كل المواطنين من دون تفرقة.

٤- تعديل مفاهيم الحصانات السياسية.

٥- تفعيل دور محكمة خاصة في كل محافظة للقيام بواجبها، والاستماع إلى الشكاوى التي ترفع ضد إدارات الدولة عندما تحدث مخالفات ورشاوى وغيرها[٤٦]، أي محكمة خاصة بقضايا الفساد.

٤٥- رندة أنطوان، "نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد"، برنامج الأمم المتحدة للتنمية، بيروت، ٢٠٠٩، ص ٢٥.

٤٦- د. كيروز، عقل ود.صياح، إدوار، مرجع سابق، ص ٣٣٢.

وقد يصطدم مبدأ استقلال القضاء أحيانًا بصعوبات عملية تحد من فاعليته، وتسمح لبعض الأطراف أن يؤثر في موقف القاضي ومنها مسألة تعيين القضاة ونقلهم وترقيتهم وعزلهم[٤٧].

لا بدّ من الإشارة إلى وجوب اعتماد سياسة التدوير الوظيفي، فمبدأ التناوب أو التدوير الوظيفي يقوم على افتراض مؤداه أنّ الأعمال المختلفة التي يؤديها الموظفون هي قابلة للتداول، ومن الممكن أن يتم (تبديل الموظفين) من عمل إلى آخر من دون أن يحدث هذا التغيير خللًا على انسيابية العمل. إنّ بعض الجهات تعاني ارتفاعًا في معدّلات الفساد نتيجة لإبقاء الشخص فيها لمدة طويلة .

لذا، فإنّ المداورة في الوظيفة تعد مطلبًا مهمًا في مكافحة الفساد الإداري، حيث ينبغي تشجيع عمليات التدوير الوظيفي بين العاملين أو الموظفين في هذه الأجهزة مع عدم الإخلال بكفاءة الأداء، خصوصًا وأنّ هناك ظاهرة بقاء المدراء العامين ومعاونيهم في المناصب لفترات طويلة، وتأتي حكومات وتذهب ويتغير رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء، وهؤلاء ثابتون في مناصبهم. فهناك حاجة إلى التغيير وبصورة ملحة والافساح في المجال أمام الوجوه الشابّة في إدارات الدولة.

من أجل محاصرة الفساد عند أدنى مستوياته، لا بدّ من تحسين أوضاع الموظفين، عن طريق زيادة أجورهم ومرتباتهم وما يتمتّعون به من مزايا عينية، حتى تصبح تلك الأجور والمرتبات أداة للعيش الكريم ما يساعد في زيادة درجة حصانة الموظفين إزاء الفساد والمفسدين.

وإذا كان على المواطن أن يفهم الإصلاح بأنّه استئصال للفساد، فعلى الموظف ألّا يفهم الإصلاح بزيادة الراتب والترقية وترسيخ مكانة وموقع[٤٨].

٤٧- د. عيسى بيرم، "حقوق الإنسان والحريات العامة"، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، ٢٠١١، ص ٢٦٩.

٤٨- وأن يكون "عامل في خدمة رب عامل واحد اسمه لبنان". العبارة للسفير فؤاد الترك، راجع فؤاد أبو زيد، "متى يصبح المسؤول والسياسي عاملين لدى رب عمل ... هو لبنان"، الديار، ٢ شباط ٢٠١٢ .

د- الفصل بين المناصب العامة والمجالس الطائفية

مع التقدير والاحترام للمقامات الروحية وسلطاتها المشروعة ودورها في تعزيز العيش المشترك والمحافظة على القيم والأخلاق، فإنّ المبادىء الدستورية والقانونية المتّبعة في الدول تتطلّب ممّن يعمل في القطاع العام أن يكون ولاؤه الأوّل لخدمة المواطن والصالح العام. كما أنّه من المنطقي أن تفرض، أي المؤسسة، على أعضائها الولاء التام لأهدافها وأعمالها. إذ عندما تتعدّد الأدوار بحكم تعدّد الانتساب للمؤسّسات سوف تنشأ مشكلة الازدواجية وتنازع الولاءات.

فعملية التوفيق في الموقف بين انتماء رجل السياسة إلى مؤسسات الدولة سواء أكان وزيرًا أم نائبًا أم موظفًا كبيرًا، وما تفرضه عليه مسؤولياته من نظرة شمولية ووطنية وموضوعية في العمل، وبين انتمائه الطائفي، إنّما هي غالبًا أمر صعب تحقيقه. إذ لا بدَّ أن تبرز هنا مشكلة إزدواجية الأدوار وتعارُضها. وإنّه لمن مصلحة كل طائفة أن يكون هناك فصل في أدوار أبنائها بين من يعملون في مواقعها الرسمية حتى بصفة استشارية، وأولئك الذين يتم تسلمهم مناصب ووظائف حكومية رفعًا للحرج والحساسيّة.

مثل هذا التوجّه قد يتطلّب اتخاذ إجراءات قانونية كتعديل القوانين المتعلقة بمجالس الطوائف، أو التوصّل إلى الاتفاق على إقامة "ميثاق شرف"، ويتطلّب ممّن يتسلم منصبًا حكوميًا أن يكون في حلّ من مسؤولياته الرسمية لدى طائفته، علمًا أنّ هذا التوجّه لا يتعارض أو يحدّ من الحقوق السياسية لرجال الدين أو ممّن يعملون في المؤسسات الطائفية من ترشيح أنفسهم للانتخابات. فذلك شأن سياسي يندرج أمره في إطار التنظيم الحزبي المقترح إعتماده كعامل أساسي في إلغاء الطائفية السياسية، بحيث تتنافس الأحزاب في ما بينها وفق برامج محددة.

ويبرز التساؤل حول توجه الدولة نحو إلغاء الطائفية السياسية من النصوص، في حين تبقى المجالس الطائفية في آنٍ واحد مؤلّفة من وزراء ونواب وكبار موظفي الدولة.

الخاتمة

منذ الانتقال إلى دولة لبنان الكبير العام ١٩٢٠ والمحاولات الإيجابية عديدة للتوصل إلى بلورة هوية لبنانية واحدة، إذ ينتمي اللبنانيون إلى طوائف ومذاهب والصراعات داخل المذاهب هي أقوى ممّا هي عليه بين الطوائف.

وتجهد الدولة اللبنانية باحتضان جميع هذه المكوّنات تحت هوية واحدة وطنية جامعة باعتبار أنّ اللبنانين هم مواطنون وليسوا سكانًا.

فلو نظرنا إلى الغرب نرى بأنّ المعضلة التي يعانيها هي كيفية وضع ضمانات دستورية ومؤسساتية من أجل حماية الجماعات الخاصة القومية والدينية داخل المجتمع وفي بوتقة الدولة، أمّا الحال في لبنان، فنحن بصدد البحث الدائم عن الضمانات التي تحمي الدولة من هيمنة الإنتماءات والعصبيات الطائفية والمشاكل المتفاقمة.

وللوصول إلى قناعات مشتركة بتحقيق المساواة بين اللبنانيين داخليًا، لا بدّ من اعتماد حياد لبنان عن كل النزاعات الخارجية لتحقيق شرعية الحكم والحكومات و قبول الإصلاح، وهذا الإصلاح يتحقّق عندما نعتمد على الأقل رأيًا عامًا يعتبر المتهرّب من القانون ضالًا وليس بطلًا فيردعه، والمتجاوز للمصلحة العامة والمسخّر للأموال العامة لغاياته الخاصة مخطئًا أساء الأمانة وليس كريمًا متساهلًا فيحاكمه، والمتهاون بتطبيق القانون حسب أهوائه ومصالحه مخرّبًا فيقف بوجهه، ويرشده إلى ما هو أكثر نفعًا له ولوطنه.

قائمة المراجع:

المؤلّفات

–الكاردينال جول مازارين: دليل الرجل السياسي، ترجمة د. خضر خضر، منشورات جروس برس ٢٠٠٠ .

–سليم الحص: للحقيقة والتاريخ (تجارب الحكم ما بين ١٩٩٨ و ٢٠٠٠)، بيروت، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، ٢٠٠١ .

–جورج قرم: الإصلاح المالي في لبنان: الفرصة الضائعة، بيروت، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ٢٠٠١ .

–د. سعيد حمودة الحديدي: نظام الإشراف والرقابة على الانتخابات الرئاسية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، سنة ٢٠١٣.

–محمد ناصر الألباني: سلسلة لأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيء في الأمة، مكتبة دار المعارف، المجلد الأول، الرياض، الطبعة الأولى،١٩٩٢.

–الشيخ عبد الرزاق بيطار: "حلية البشر في تاريخ القرن الثالث عشر"، حقّقه ونسّقه وعلّق عليه محمد بهجت البيطار، بيروت، دار صادر، الطبعة الثانية ١٤١٣، ١٩٩٣ الجزء الثاني.

–د. أدمون رباط: الوسيط في القانون الدستوري، الجزء الثاني الطبعة الثانية، دار العلم للملايين بيروت ١٩٧١.

–ألكسي دو توكفيل: الديمقراطية في أميركا، ترجمة أمين مرسي قنديل ١٩٦٢.

–د. سعود المولى: في الحوار والمواطنة والدولة المدنية، دار المنهل اللبناني، المركز العربي للحوار، ٢٠١٢.

– سليم الحص: "آفة الفساد"، ضمن كتاب:"المشاريع الدولية لمكافحة الفساد"، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت، ط ٢٠٠٦.

–كمال أمين الوصال: "الفساد دراسة في الأسباب والآثار الاقتصادية"، مجلة عالم الفكر، المجلد ٣٨، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠٠٩.

–د. بلال أمين زين الدين: ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن، دار الفكر الجامعي، الطبعة الثانية الإسكندرية ٢٠١٢.

–د. أنطوان مسرة: مرصد الديمقراطية في لبنان ١٩٩٧– ١٩٩٩، مؤسسة جوزف مغيزل بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، ٢٠٠٠.

–د. عقل كيروز، د. إدوار صياح: "الفساد والإصلاح الإداري في لبنان"، منشورات Collection Beryte، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.

–د. طارق المجذوب: "الإدارة العامة–العملية الإدارية–الوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، ٢٠٠٥.

–د. سمير التنيّر: "عهد الفساد الأسود"، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى بيروت ٢٠٠٧.

–د. رضا سعادة: ثمار الإدارة الفاسدة (عينات وقائع وأرقام) دار بلال للطباعة والنشر، الطبعة الأولى بيروت ٢٠١١.

–رندة أنطوان: "نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد"، برنامج الأمم المتحدة للتنمية، بيروت، ٢٠٠٩.

–د. عيسى بيرم: "حقوق الإنسان والحريات العامة"، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، ٢٠١١.

Emmanuel Aubin: "droit de la fonction publique", Gaulino editeur, 3 edition, Paris, 2007.

J.G Fichite: Machiavel et autres Ecrits Philosophiques et politiques, Payot, Paris 1981.

Machiavel: le Prince, traduction de jean Anglade, livre de poche, Texte intégral L.G.F 1983.

Issam Moubarak : l’Etat et la décentralisation thèse Paris 1996.

الدوريات: النهار، الجمهورية، الديار، البلد.



المدوّنات الإلكترونية اللبنانية والديمقراطية الإفتراضيّة

حياة عون *

المقدمة

يعيش العالم اليوم في عصر الإنترنت الذي غيّر مفاهيم كثيرة في حياة الناس وفتح آفاقًا جديدة أمامهم. هو عصر متفلّت من المحدود والمقونن ومفتوح على كلّ الاحتمالات التي يستطيع الإنسان أن يصبو إليها. هو عصر الإتصال والتواصل، عصر الحاجة إلى ايصال الصوت والصورة إلى العدد الأكبر من الناس، عصر التأثير والتأثّر بالآخر.

وتكمن إحدى ميزات هذا العصر في تمويه الحدود بين البشر، بين النخب والعامّة، بين المثقّفين والأقلّ علمًا، بين الأنظمة الحاكمة والشعوب، ليصبحوا وكأنّهم سواسية في العالم الافتراضي، يتمتّعون بالحقوق ذاتها والإمكانيّات نفسها. على الرغم من التحفّظات التي ترافق التعرّض المُفرط، والتفلّت من القيود الأخلاقيّة أحيانًا والتي ترافق الحريّة غير المسؤولة على الشبكة العنكبوتيّة.

*باحثة - الجامعة اللبنانية- كلية الإعلام - ماستر بحثي

ولعلّ الإعلام كحقل معرفي واجتماعي هو من المرافق التي تأثّرت كثيرًا بالتحوّلات التكنولوجيّة التي خلّفها ظهور الإنترنت. ليكون أحد أهمّ العلوم الإنسانية التي تتأثّر بها خصوصًا مع ظهور الإعلام الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي والمدوّنات والمنتديات والهواتف الذكيّة.

هذه التغيّرات كلّها أثّرت على المواطن العاديّ الذي يتلقّى المضامين الإخباريّة، وجعلته قادرًا على مواجهة الأنظمة السياسية والنخب الحاكمة التي كانت تتحكّم باللعبة الإعلاميّة وتنظمّها. وأصبح بمقدوره أن يصبح شريكًا أساسيًّا وفعّالًا في تلقّي المضامين وحتّى في إنتاجها، كما يحصل مثلًا عبر المدوّنات الإلكترونيّة موضوع بحثنا.

أوّلاً: المفهوم الاتصالي والايديولوجي للإنترنت

لقد فرض ظهور الإنترنت في مطلع التسعينيات من القرن العشرين تغيّرات كثيرة على حياة الإنسان، على المستوى الشخصيّ، العمليّ، الاقتصادي أو السياسي. دخلت الإنترنت في مجالات شتّى وأصبح استخدامها، إحدى سمات المدنيّة الحديثة وخصائصها، ومقياسًا لتطوّر الشعوب والبلدان، واندماجها في تفاصيل الحضارة الإنسانية.

ويعتبر Bernard Poulet في كتابه "نهاية الصحف ومستقبل المعلومة" أنّ "الإنترنت ليست فقط تكنولوجيا أو ميديا، بل إنّها إيديولوجيا أيضًا، أكثر من كل الإختراعات التقنيّة التي سبقتها. الإنترنت تترافق مع رؤية للعالم ومشروع اجتماعي ثوروين، ما أسهم في نجاحها، وبغير هذا البناء الايديولوجي الرمزي لما عرفت هذا النجاح الباهر والعامّ"[١].

وممّا لا شكّ فيه أنّ الإنترنت أسهمت عبر مواقع التواصل الإجتماعي والمدوّنات الشخصيّة، في إحداث بعض التغيّرات على صعيد المجتمع المدني

١- PouletBernard, La fin des journaux et l’avenir de l’information, Gallimard 2009, p.148.

في العالم وبخاصّةٍ في بعض الدول العربية، أي ما عُرف بـ "الربيع العربي"، لأنّها سمحت بالحصول على مساحة للمشاركة الشخصية الاجتماعية، الاعلامية والسياسية، كما في التجييش الشعبوي ضدّ الأنظمة الحاكمة.

لهذا نلاحظ اليوم تراجعًا في نسبة المتابعين للوسائل الإعلاميّة التقليديّة، التي تدعم الحكومات على حساب المواطنين، في مقابل الذين يستقون الخبر مباشرة من الإنترنت عبر مواقع التواصل الاجتماعي والإعلام الإلكتروني.

وأحد الأسباب الظاهرة، أنّ المتلقّي لم يعد يريد أن تُفرض عليه المضامين المعلّبة مسبقًا، بل يفضّل أن ينتقيها بنفسه وأن يتحكّم في عرضها أو إيقافها ساعة يشاء. والأهمّ أنّه أصبح يتفاعل معها ويشارك بصنعها، ناهيك عن السرعة في إيصال الرسالة، فلا انتظار لمطبعة ولا وقوف على أبواب غرف التحرير.

كما أنّ الاتصال الإلكتروني يمثّل "منظومة جديدة" تختلف عن "المنظومة المشهدية" السابقة، التي تتمحور حول مرسل ومتلقٍ. فهذه المنظومة "تحقّق مجالاً شبكيًّا يتحوّل فيه الفرد باستمرار ما بين موقعي الإرسال والتلقّي، وتنصهر في داخله العوامل الفرديّة، وتمثّل شبكة الويب فضاء جماعيًّا يشترك المستخدمون في إنتاجه"[٢].

ومن الملاحظ أنّ الدول التي لا يكون للإعلام فيها دور المراقب والمحاسب، أصبح الإعلام الجديد بوسائله المتعدّدة مراقبًا وناقدًا. فكأننا انتقلنا من زمن الإعلامي الواحد الذي يتوجّه إلى الكلّ إلى زمن "الكلّ يتوجّه إلى الكلّ"، وهي عبارة استعملها "Dan Gilmor" مرّات عدّة في كتابه "نحن الميديا One to many to many to many" أو من المواطن إلى المواطن مباشرة دون المرور بالوسائل الإعلاميّة التقليديّة[٣].

٢- عبد الرزاق انتصار والساموكصفد، "الإعلام الجديد: تطوّر الأداء والوسيلة والوظيفة"، جامعة بغداد ٢٠١١، الطبعة الالكترونيّة، ص ٢٤.

٣- Gilmor Dan, We the Media.Grassroots Journalism by the People, for the PeopleSebastopol O’Reilly, 2006.

ثانيًا: التدوين الالكتروني: تعريفه وبداياته

والتدوين يُعتبر وسيلة نشر للعامّة، تمكّنهم من التعبير عن أنفسهم والتواصل مع بعضهم، كما للترويج للمشروعات والحملات المختلفة.

ولن نغوص في هذ البحث في المصطلحات والتعريفات العامّة للمدوّنات الإلكترونيّة، لأنها مُتاحة على صفحات "الويب"، إنّ ما يهمّنا بالأكثر هو تعامل اللبنانيين مع هذه الظاهرة والإفادة منها لإيصال أصواتهم، والدخول في لعبة الديمقراطيّة ولو على الطريقة اللبنانيّة بكلّ ما تحمله من خصوصيّة تاريخيّة وطائفيّة.

ونكتفي بلمحة موجزة من تاريخ ظهور المدوّنات الإلكترونيّة على الإنترنت في سنة ١٩٩٣، والتي لم تحمل اسمها الحالي حتّى كانون الأوّل من العام ١٩٩٧ حين قام ناشر site Robot Wisdom Jorn Barger بإطلاق اسم Weblog عليها.

وتمّ بعدها اختصار هذا المصطلح إلى "blog" من قبل Merholz Peter في العام ١٩٩٩ واعتمد من قبل الجميع منذ ذلك الحين.

وقد عرّف "بارجر" المدوّنة على أنّها "موقع الكتروني يتكوّن أساسًا من تدوينات دوريّة وفق ترتيب زمني معيّن – الأحدث عند أعلى الصفحة – وفي معظم الأحيان تحتوي على الروابط التشعبيّة hypertextes externs[٤] تسمح للقرّاء أن يبدوا "ردّ فعل" على الموضوع أو أن يتفاعلوا معه[٥].

وقد اعتبر كلّ من :

Benoit Desavoye, Christophe Ducamp, X. de Mazenaud, et

في كتابهم Les Blogs، أنّ المدوّنات هي "أداة تسمح لمستخدم الإنترنت أن يعبّر عن نفسه عبر إقامة صفحة خاصّة به بعيدًا من أي كفاءة تقنيّة"، لكنّهم

٤- Referenceto data that the reader can directly follow, or that is followed automatically. http://www.britannica.com.

٥- Fievet Cyril, Turrettini Emily, Blog Story deuxième tirage 2004, éditeur: Eyrolles, p.8.

يقرّون أنّ تعريف "المدوّنة" ليس بسيطًا، وما وفرة التعريفات الموجودة إلّا دليلًا على ذلك.

وتنبع الصعوبة من أنّ المدوّنات هي في الوقت نفسه "أداة" و"ظاهرة" متعدّدة الأوجه، وتختلف باختلاف نظرتنا إليها، من حيث الشكل أو المضمون. كما اعتبروا أنّ ظاهرة التدوين ترافق النمو الهائل لاستخدام الإنترنت وتوسيع نطاقه واندماجه في حياتنا اليوميّة. والأهمّ من ذلك، المدوّنات، وهنا يكمن بالتأكيد قلب الظاهرة، تسدّ حاجة المستخدمين إلى التعبير عن أنفسهم، وتبادل آرائهم، والتحدّث مع الآخرين[٦].

هذا وتُعتبر أحداث الحادي عشر من أيلول السبب الرئيس وراء انتشار موجة التدوين على شبكة الإنترنت في العالم. ويعتبر Glenn Reynold وهو أستاذ في جامعة "تينيسي" الذي بدأ مدوّنته الشعبية Instapundit العام ٢٠٠١، بأنّ هذه الأحداث كان لها تأثير كبير على شعبية التدوين، لأنّ الناس كانوا غير راضين عن كيفية تغطية الحدث من قبل وسائل الإعلام، لذا ذهبوا إلى المدوّنات حيث يمكنهم الانضمام إلى المناقشة[٧].

وكما يعتبر Bernard Poulet "أنّ المدوّنات اليوم مع غيرها من وسائل الإتّصال الإجتماعيّة تجعل المواطن العاديّ قادرًا على مراقبة المجتمع السياسيّ وأهله، وبهذا ليس من المغالاة القول إنّنا نقترب من مرحلة قصوى من الشفافيّة مع هذا العالم الرقمي العالمي الشامل"[٨].

وفي الواقع، شهدت سنة ٢٠٠١، عددًا متزايدًا من المتخصّصين والأكاديميين والصحفيين وحتى السياسيين الذين بدأوا بالتدوين، ما أعطى هذا الأخير المزيد من الصّدقية في المشهد الإعلامي. ويقدّر المختصّون السبب، بالحاجة التي انتابت الناس في ذلك الوقت إلى التعبير عن مشاعرهم، وللوصول إلى المعلومات التي حجبتها عنهم وسائل الإعلام التقليدية.

٦- Desavoye Benoit, Ducamp Christophe, De MazenaudX., et Xavier W., Les Blogs, M2 Editions Paris, pp.17-18.

٧- http://pajamasmedia.com/instapundit/.

٨- La fin des journaux et l’avenir de l’information,Editions Gallimard ٢٠٠٩, p.١٣٦.

أمّا في الشرق، فقد كانت أوّل مدوّنة تكسب اهتمام الصحافة الدولية الهامّة، هي ?Where is Raed باللغة الإنجليزية لشاب عراقي يطلق على نفسه اسم Salam Pax في شهر آذار من العام ٢٠٠٣، وكان يهدف منها في بادئ الأمر إرسال رسائل إلى صديقه في الأردن، تصف ما كان عليه الوضع في ظلّ نظام الرئيس "صدام حسين" في ذلك الوقت(٩).

أ- المدوّنات الالكترونية والتعددية الإعلامية

وفي الإطار نفسه، نلاحظ تأثير وسائل الإعلام بشكل عام على حياتنا ورؤيتنا للعالم بشكل مباشر، وعلى طريقة تصرفاتنا وعاداتنا بشكل غير مباشر. وذلك من خلال تجربتنا الشخصيّة مع الإعلام، التي تبني أو على الأقلّ تؤثر في معرفتنا بالعالم المحيط بنا.

كما اعتبر الباحث Richard Jackson Harris في مقدّمة كتابه "علم النفس المعرفي للاتصال الجماهيري" أنّ "حياتنا ومجموع معارفنا تتأثر بشكل عميق بالإعلام من دون أن تعي أكثريتنا ذلك، كما أنّ رؤية الإعلام للعالم قد أصبحت في حالات كثيرة حقيقية أكثر من العالم الحقيقي بحدّ ذاته"(١٠).

وفي هذا الصدد نستطيع اعتبار "أنّ المجال المُطلق للإعلام الجديد لم يبق بعيدًا من المتغيّرات المعاصرة التي أثرّت في الإعلام على مستوى العالم. وذلك مع تنامي استعمالات الإنترنت بوصفه منظومة تواصليّة جديدة، وبروز قوى جديدة غير حكوميّة في هذا المجال، للإستثمار المالي أو البحث عن وسائل للتأثير السياسي والإيديولوجي، إذ أسهمت تلك المتغيّرات في عمليّة تغيير الأنماط التي كانت سائدة للمضامين الإعلاميّة"(١١).

٩- Bloggers and the Blogosphere in Lebanon & SyriaMeanings and Activities" MahaTaki, in association with BBC research center.
http://www.westminster.ac.uk/research/a-z/arab-media-centre

١٠- Harris Richard Jackson, A Cognitive Psychology of Mass Communication, Préface p: 2.

١١- عبد الرزاق انتصار والساموك صفد، مصدر سابق، ص ٩.

إذاً لقد تغيّرت معالم المهنة الإعلاميّة لتدمج الكتابة والتصوير والإخراج والطبع وغيرها من المواد، التي كانت تستلزم معدّات وموظفين كثرًا، ووقتًا يتفلّت من يد المؤسسات الإعلاميّة ويسابق الإختراعات التي أصبحت تتوالى بسرعة كبيرة[١٢].

وأصبح بإمكان كلّ إنسان أن ينشر حول مواقفه ووجهات نظره في الأحداث والأفكار الكبيرة والصغيرة، اليوميّة المحلية والعالمية، وأن يعلّق ويناقش في مجال اهتمامه أو نشاطه، وأن يقدّم شيئا من خبراته المهنية، وأن يدعم مصالحه ومشاركته وموقفه العام أو المستمد من مصالحه وانتمائه، أو يكتب عن مشاهداته وآرائه في الحياة اليومية والسلوك الاجتماعي وذكرياته وتجاربه.

ب- وضع الانترنت في لبنان

بالعودة إلى لبنان فقد عانى طويلًا من موضوع الإنترنت، إن على مستوى السرعة وسعات الخدمة، أو على مستوى التكلفة الباهظة بالمقارنة مع بقية دول العالم.

وقد بدأ انتشار "الحزمة العريضة" Broadband [١٣] في الشبكة الثابتة بدلًا من الحزمة الضيّقة مع إطلاق خدمة "خط الإنترنت الرقمي السريع" (ADSL) في أيار ٢٠٠٧. وحسب دراسة لـ"مهى تقي" فقد كان لبنان البلد الأخير في العالم العربي الذي أدخل هذه الخدمة إلى نظامه، على الرغم من أن المعدّات لإطلاقها كانت متاحة اعتبارًا من العام ٢٠٠٣. ويعود السبب برأيها إلى أنّ قرار توزيع الشبكة لم يستند فقط إلى الطلب في المناطق المختلفة، ولكن وجب أخذ التوازن الطائفي في الاعتبار[١٤].

١٢- http://hanibaael.wordpress.com/.

١٣- خدمات الحزم العريضة :BROADBAND SERVICES تعدّ التقنيات الرقمية والألياف الضوئية العنصر الأساسي في مفهوم وعمل الحزمة العريضة. فالتطبيقات الرقمية تقوم بضغط كمية كبيرة من الصوت، والفيديو، والمعطيات التي تم تقسيمها إلى "بتات". ويقوم خط الحزمة العريضة بنقل المعلومات لتصبح كلمات، وصور، ومكونات أخرى على شاشة الحاسوب، ويتم نقل هذه المعلومات بسرعات أكبر من سرعات الاتصال الهاتفي، أو السلكي، أو اللاسلكي.
http://ecommercetechnology.org/data/82

١٤- Bloggers and the Blogosphere in Lebanon & Syria.

وفي التقرير الذي أعدّه تجمع خبراء قطاع الإنترنت والاتصالات في لبنان والمهجر بالتعاون مع مؤسّسة "مهارات" في تموز ٢٠١٦: "الانترنت في لبنان"، والذي نشر على موقعها الإلكتروني، يتبيّن لنا أنّ كلفة الإنترنت في لبنان ما زالت من الأعلى في العالم بالنسبة إلى معدل سرعتها، والذي يبلغ ١,٩ ميغابيت في الثانية تقريبًا. ممّا يضع لبنان في المرتبة ١٤ من ١٦ دولة عربية متقدّمًا على سوريا واليمن فقط، والمرتبة ٢٠٠ عالميًا. وقد تصل هذه السرعة إلى أقل من ١ ميغابيت في الثانية في الأماكن البعيدة من مراكز الاتصالات أو في أوقات الذروة.

لكن هذا الوضع لم يمنع اللبنانيين من النضال في سبيل حقّهم بإنترنت سريع، وبالمشاركة في ظاهرة التدوين الإلكتروني التي لاقت رواجًا ضمن فئة الشباب الجامعي والاعلاميين.

ثالثًا: المدوّنات ضمن الإعلام الجديد

وتُعدّ المدوّنات الإلكترونية تطبيقًا من تطبيقات الانترنت، حوّلت الاعلام التقليدي ذا الأسوار العالية، والذي كان مخصّصًا للنخبة والصحافيين، إلى إعلام متحرّر يفتح أبوابه للجميع ليشاركوا في صناعة الخبر والتفاعل معه. في ديمقراطيّة إعلاميّة رفدت المؤسسات الإعلامية الكبرى بالأخبار والصور والتعليقات والمقالات وغيرها.

وقد بدأت عدّة مؤسسات في لبنان بإنشاء مدوّنات إلكترونيّة لها، وذلك بهدف إعطاء الفرصة للمشاركة وتقديم المقترحات. ونأخذ مثالًا على ذلك "المؤسسة اللبنانيّة للإرسال"، ومدوّنتها lbcblogs@lbci.com، وصحيفة L’orient Le Jour التي تخصّص زاوية على موقعها لوصلات نحو عدد كبير من المدوّنات اللبنانية.

والجدير ذكره أنّ بعض المناقشات في المدوّنات تستخدم أحيانًا من قبل

الصحفيين والكتاب ورؤساء التحرير، كمقياس للرأي العامّ حول مختلف القضايا. والدليل على ذلك استعانة كبريات الصحف والمحطّات الإخباريّة في العالم بهذه الأخيرة، كمصدر للمعلومات والتعليقات السياسيّة.

وهكذا فإنّنا نلاحظ أنّ التدوين الالكتروني قد دخل في المنظومة الإعلاميّة من بابها الواسع، فارضًا واقعًا جديدًا، وملبيًا حاجات المجتمع إلى استقاء المعلومات من مصادر مختلفة، كما أنّ هذه التعددية الإعلامية الافتراضية أسهمت في تطوير أساليب الاعتماد على الوسائل التقليدية.

أ- التدوين الإلكتروني وعلاقته مع وسائل الإعلام التقليدي

تتفاوت أهميّة المدوّنات من حيث التراتبيّة مع وسائل التواصل الجديدة، بحسب الهدف المبتغى منها، فبينما تقوم المواقع الباقية بدور إجتماعيّ ترفيهيّ بشكل أساسي، تكون المدوّنات أكثر ديناميكية لأنّها في تجديد مستمرّ للمواضيع المطروحة فيها وطريقة معالجتها.

ومن أبرز هذه الوسائل التدوين المصغّر أو ما يُعرف بـ" تويتر"، وهو عبارة عن خدمة تتيح نشر عدد محدود من المداخلات، إذ يقتصر التدوين على إرسال رسائل بحد أقصى ١٤٠ حرف فقط للرسالة الواحدة [(١٥)].

بينما يتميّز موقع "فيسبوك" بالترفيه والتواصل الاجتماعي بين الأشخاص، الذين يتبادلون الملفات والصور ومقاطع الفيديو، ويعلّقون على ما ينشر في صفحاتهم من آراء وأفكار. أمّا موقع "يوتيوب" فهو متخصص بتحميل ومشاركة مقاطع الفيديو بشكلٍ مجاني.

ويرى مدير أحد المواقع الأوروبية في فرنسا Yann Gourvennec، أنّ "المدوّنات هي الوسيلة الإعلاميّة الرقمية التي توفّر مساحة أكبر وأعمق من تلك التي توفرها وسائل الإعلام الاجتماعية الأخرى كالفيسبوك أو تويتر.

١٥- http://web2technlogy.blogspot.com/2014/12/web2-microblog.html.

وهي تغيير حقيقي في طريقة التواصل بل هي أكثر من أداة للتغيير، فهي في القلب لأنها تحتوي على المحتوى"(١٦).

وتأتي المعلومات او التدوينات مؤرخة ومرتبة ترتيبًا زمنيًا تصاعديًّا، كما يتضمّن النظام آليّة لأرشفة الكتابات السابقة. ومن الفروقات الأساسيّة التي تميّز التدوين هي التفاعليّة، عبر المشاركة في تحرير المعلومات واستقبالها، فالمدوّنات تعمل في اتجاهين على عكس الإعلام التقليدي الذي يجمع المعلومات ثمّ يبثّها في اتجاه واحد إلى جمهوره.

من هنا تنبع أيضًا خصوصية الإنفتاح والعالمية حيث تلغى الحواجز الجغرافية، والحدود الدولية. وبينما تلتزم الصحف والإذاعات والتلفزيون بأوقات معيّنة لبثّ البرامج ونشرات الأخبار، يتحكّم المدونون في اختيار وقت النشر. وبالتالي يستطيع مستخدمو الإنترنت بدورهم الإطّلاع عليها ومناقشتها في الوقت ذاته، وبهذا يكون عهد احتكار المعلومات إنتهى، وأصبح بالإمكان الحصول على المعلومة من مصادر مختلفة.

في المقابل هناك صفة مهمّة أخرى تمتاز بها المدوّنات وهي تشكيل التجمّعات الإلكترونية بين محرّريها ومتابعيها، وبين مختلف الجماعات ذوي الاهتمامات المشتركة، فيستطيعون الإلتقاء والتجمّع بسهولة كبيرة حول قضاياهم واهتماماتهم.

كذلك، فإنّ المدوّنات تنمو بفضل الترابط بينها وبين مواقع أخرى عن طريق الروابط، التي تسهم في الحصول على تحليلات أوسع وأعمق عن الموضوع، بخاصّة إذا جاءت من متخصّصين وأكاديميين، ولم تقتصر على السياسيين فقط.

١٦- Gourvennec Yann, Directeur Web, Digital et Social Media Orange http://up2social.com/medias.

ثم تأتي الصفة الإقتصادية أي التوفير في الوقت والمال، في ظلّ مجانية الاشتراك والتسجيل، فالفرد أيّاً كانت خلفيّته الثقافيّة والاجتماعيّة يستطيع امتلاك حيّز على الشبكة الإلكترونيّة، بهدف التواصل الاجتماعي أو التسليّة أو مجرّد المشاركة والتعليق.

أمّا الصفة التالية التي تميّز عالم التدوين عن غيره، فتتركّز حول الرقابة التي تختلف، على المحتوى الإلكتروني، عن مثيلاتها في الوسائل الإعلاميّة الأخرى، ففي المحتوى الإلكتروني تغيب الرقابة بنسب متفاوتة حسب الأنظمة الحاكمة والأوضاع الأمنيّة والسياسيّة في البلاد.

ب- المدوّنات والشراكة مع المجتمع المدني اللبناني

أمّا إذا أردنا تحليل العلاقة أو الشراكة بين التدوين والمجتمع المدني، فعلينا أن نفهم الواقع اللبناني بكلّ حيثيّاته الاجتماعيّة، السياسيّة والقانونيّة، وخصائصه التعدّديّة والطائفيّة. فالقاعدة التعايشيّة في لبنان أفرزت "جمعيّات مدنيّة أسيرة الواقع من جهة والتمويل الأجنبي من جهة ثانية. وهي تعمل وفق مصالح الفئات الخاصّة، لا المصلحة العامّة، إلاّ القليل ممّن لا يدينون لطوائفهم ومرجعياتهم بالولاء، بل يؤكّدون انتماءهم للبنان الدولة والمؤسسات"(١٧).

من هنا يمكننا أن نلاحظ أنّ أيّ حراك مدني يُقابل بردّ فعل سياسي واتهاميّ، ليدخل المجتمع المدني بدوره في دوّامة المناظرات وشدّ الحبال بين الأطراف المتناحرة.

ولأنّ غالبية المدوّنين السياسيّين في لبنان صحفيّون سابقون ناقمون على الوسائل الاعلاميّة اللبنانيّة، وضلوعها في لعبة المحاصصة الطائفيّة، كان

١٧- جورج قرم، المجتمع المدني في لبنان يكمل دور الدولة ويراقبها.مفكّر وخبير اقتصادي ووزير ماليّة لبناني اسبق.
http://www.georgescorm.com/personal/ afaq_almustaqbl _2010

من الطبيعي أن يرتبط النشاط التدويني بالحراك المدنيّ والتظاهر كترجمة واقعيّة للنضال الالكتروني. وذلك للمطالبة بالحقوق الأساسيّة، كالزواج المدني والغاء الطائفية السياسيّة، تنظيم العمالة الأجنبيّة، قضايا البيئة، إلخ...

ويمكننا القول أنّه وعلى الرغم من محدوديّة أثرها، إلّا أنّ المدوّنات اللبنانيّة خاضت معارك حامية جنبًا إلى جنب مع المجتمع المدني، في القضايا المطلبيّة، وملفّات الحريّات والحقوق، واستطاعت أن تترك أثرًا في غير مجال، لأنّ فعالية التعبئة على مواقع التواصل الاجتماعي كانت تُترجم تظاهرًا في الشارع.

ومن الملاحَظ أنّ التدوين يسهم بشكل كبير في المطالبة بحماية الحرّيات العامّة للأفراد، بخاصّةٍ في المجتمعات ذات الأنظمة المستبدّة، ممّا جعل الجمعيات الحقوقية تعتمد بشكل كبير على المدوّنين في الحصول على المعلومة المتعلّقة بإنتهاكات حقوق الإنسان.

الأمر الذي يسهّل عليها ممارسة مهامها، على عكس ما كان يجري في الماضي، حين كانت الصحيفة وبعدها التلفزيون مصدر المعلومات، وفي أغلب الأحيان تكون موجّهة من النظام الحاكم، ما يبعد المعلومة عن الصِّدقيَّة والموضوعيّة. ويُبيّن هذا إذاً، أنّ المدوّنات قد أصبحت مرجعًا لمؤسسات مجتمعية وحقوقيّة وإنسانيّة عدّة، بخاصّة في زمن الأزمات والحروب كما يجري اليوم في سوريا مثلًا.

وكما يعتبر صاحب المدوّنة السياسيّة الاجتماعية "نينار"، طوني صغبيني، أنّ "الفضاء الالكتروني اللبناني بتنوّعه وعلمانيته، ونبرة الحرية التي تنضح منه، وبغناه المعرفي وقدرته التثقيفية والتعبوية، يتحوّل سريعًا إلى مصدر مستقلّ للمعلومات والتثقيف والتنشيط المدني والاجتماعي، خارج عن قبضة الطوائف وقوى الأمر الواقع"[١٨].

١٨- "لا حبّ ولا غرام: علاقة البلوغوسفير اللبناني بالحركة السياسية والإعلام التقليدي".
http://saghbini.wordpress.com

ويمكن اعتبار الزيادة المطّردة في عدد قرّاء المدوّنات ومتابعيها، مؤشّرًا إلى كونها إعلامًا بديلًا ينبثق "من تحت إلى فوق". كما يشير أيضًا إلى أزمة حقيقية في الإعلام التقليدي، تتّضح عند مقارنة المضمون بين الإثنين. فعندما يكون الفضاء التدويني منهمكًا في مناقشة القضايا المعيشية، السياسية، الدينية والاجتماعية التي تتّصل مباشرةَ بحياة الناس ومستقبلهم، تكون هذه المؤسسات منهمكة في نقل تصريحات السياسيين، والتراشق الإعلامي من دون التركيز على إيجاد الحلول للمشاكل المعيشيّة.

وعن الفرق بين التدوين وبين الإعلام المكتوب، يعتبر المدوّن صغبيني أنّ الفضاء التدويني "بقي بشكل عام حقيقيًا، حميمًا وشرسًا في الحديث والدفاع عن القضايا اليوميّة، وتلك المصيريّة التي يهملها الإعلام التقليدي. لذلك قد يكون التزاوج الغني بين الفضاء التدويني وذلك الصحافي في الفترة المقبلة، أحد أفضل الطرق لإخراج الصحافة التقليدية من أزمتها، وتطعيمها بحيوية الكترونية صاخبة، تفتقد لها الصفحات الرتيبة للجرائد"[١٩].

وفي رأي محمود غزيّل، صاحب المدوّنة السياسيّة الاجتماعيّة "مجّة"، فإنّ "المدوّنات هي إعلام بديل عن الوسائل التقليديّة، مثل محطّات التلفزة والإذاعة والمطبوعات، لأنّها تنشر ما لا يمكن أن يُنشر بشكل علني، ويأخذ بالتالي الناشر مساحة واسعة من دون أي قيود. والمدوّنة هي مكان لأي فرد في أن يحصل على الـ"٥ دقائق من الشهرة" ولكن على مدى أطول من الزمن، وإن حصل الفرد على المساحة التي يريدها للتعبير في الوسائل التقليدية، غاب التوق لخلق مساحة جديدة للتعبير مثلًا على الإنترنت، وغابت الأهداف المباشرة في نشأة المدونات"[٢٠].

١٩- طوني صغبيني: مصدر سابق.

٢٠- /http://ghazayel.wordpress.com.

وبهذا يشبه عالم التدوين أو blogosphere مجتمعًا قائمًا بذاته، يربط المدوّنون في العالم بعضهم ببعض، عبر عمليّة تواصلية تفاعلية ذات بناء صلب، لا يحدّه زمان ولا مساحة جغرافيّة. حتّى أنّهم يتابعون هذه العمليّة التواصليّة على المواقع الإجتماعيّة الأخرى، كي لا تنقطع السلسلة القائمة بينهم وبين قرّائهم. وساهمت المدوّنات بشكل فعّال في نشر الحدث في فضاء التدوين فور حدوثه مباشرةً، لهذا يشعرون أنّهم معنيّون بشكل أو بآخر بما يجري مع كلّ واحد منهم. ويتجلّى ذلك عبر إسهامهم بإعطاء المجال لبعضهم، للتعليق والنقد وتقديم المقترحات بسرعة ملحوظة، بحيث لا يفرّقها عن تاريخ الإرسال غير دقائق. ومن هنا، فإنّ حركتي الإرسال والاستقبال الرقميّتين تكونان في حالة ترابط مستمرّة، بدل أن تظلّ إحداهما معزولة عن الأخرى. وهو ما يساعد على إيجاد نوع "من المواطنة الرقميّة والتجوّل في مجال الديمقراطية الإفتراضيّة "Virtual Democracy""[٢١].

وقد اعتبر الباحثان العراقيّان "انتصار عبد الرزاق" و"صفد الساموك"، أنّ المدوّنات تمثّل اليوم "أنظمة إجتماعيّة منظّمة ذاتيًا، تساعد الأفراد على التفاعل من خلال المشاركة والتعلّم عبر تبادل الأفكار والمعلومات، فضلًا عن حلّ المشكلات الاجتماعيّة والسياسيّة"[٢٢].

وترى الدكتورة "آمنة نبيح" من جامعة الجزائر في دراسة تحت عنوان "المدوّنات الإلكترونيّة العربيّة بين التعبير الحرّ والصحافة البديلة"، أنّ المدونات تعتبر ردّ فعل، قد يكون في الوقت نفسه عفويًا وواعيًا عن تقلّص حضور المواطن في قضايا الشأن العام. وتأكيد لحالة من التشكيك في صدقيّة الصحافة، وهي بذلك تعكس ظرفًا حرجًا من عدم الثقة بين وسائل الإعلام التقليديّة والجيل الجديد من مستخدمي الإنترنت والإعلام

٢١- الإعلام الجديد، تطوّر الأداء والوسيلة والوظيفة، مصدر سابق، الصفحة ٥٦.

٢٢- المصدر نفسه، الصفحة ٣٠

الإلكتروني. واستطاعت المدوّنات أن تنافس المعلومة الرسمية التقليدية التي تبثّها الصحف والإذاعات والمحطّات الفضائيّة[٢٣].

رابعًا: نظرة عامّة على الفضاء التدويني اللبناني

وبحسب تقرير Arab Media Outlook ٢٠٠٩–٢٠١٣، فإنّ معدّل استعمال شبكة الإنترنت للشخص اللبناني العادي ما يقرب من ٢,٥ ساعة في اليوم. ويضيف التقرير أنّ لبنان يتفرّد بين الدول العربية بأنّ غالبية المستخدمين يفضّلون تصفح مواقع الويب باللغة الإنجليزية، مع ٨٢٪ يفضّلون الإنجليزية وفقط ١٨٪ ممن يتصفّحون باللغة العربية.وأغلبيتهم من فئة عمريّة تقلّ عن ٤٠ سنة، كما أعرب ٥٠٪ تقريبًا عن تفضيلهم للمحتوى اللبناني المحلي، والسبب في ذلك يعود جزئيًا إلى الإنتاج "القوي" لوسائل الإعلام المحلية[٢٤].

أ- واقع المدوّنات اللبنانية اليوم

وتبرز المدوّنات الالكترونيّة في خضّم هذه التغييرات الإعلامية، كنوع جديد من الإعلام الشعبي، أو إعلام المواطن وتكاد تتفلّت عالميًّا من قيود الرقابة.

وبينما ازدهر التدوين العربي بالإجمال في الفترة الأخيرة، تأخّر لبنان حسب رأي المدوّنين اللبنانيين عن اللحاق بالركب العربي. وذلك لعدّة اعتبارات أسهمت بعدم خلق "مجتمع تدوين" حقيقي في لبنان.

إنّ أهمّ هذه العوامل، نسبة "الحريّة" التي تسمح للشباب بالانخراط في العمل المدني- السياسي، عبر الانتساب للأحزاب وتأسيسها، والقيام بمبادرات مدنيّة، والحقّ بالتظاهر والتعبير عن الرأي.

٢٣- /http://kenanaonline.com/users/mavie/posts.

٢٤- http://www.fas.org/irp/eprint/arabmedia.pdf.

لكنّ المدوّنات تطوّرت مع الأحداث ومع الوقت، لتشكّل اليوم إحدى الأدوات المحفّزة والمساعدة في صنع الرأي العامّ السائد في المجتمع اللبناني لدى شريحة واسعة من الشباب، تضمّ فئات من الطوائف كافةً والأعمار والمستويات الإجتماعيّة عامّة.

واذا تابعنا حركة التدوين في لبنان، نلاحظ أنّها بقيت رهينة الأحداث السياسيّة الكبرى التي عصفت بالبلاد والمنطقة، فهناك مدوّنات مثلاً توقّف أصحابها عن تحديثها منذ حزيران ٢٠٠٥.

ولكن منذ اغتيال رئيس الوزراء الأسبق "رفيق الحريري" في العام ٢٠٠٥، وهو التاريخ الذي يتوافق عليه المدونون في أبحاثهم ودراساتهم لنشوء حركة التدوين في لبنان[٢٥]، وما تبعه من انقسام البلاد إلى معسكرين سياسيين، برز التدوين للمرّة الأولى كحالة اجتماعيّة جماعيّة لبنانيّة، بعد أن كان تجارب فرديّة غير متصلة ببعضها البعض.

لكنّ العديد من المدوّنين تحوّلوا إلى نسخة تشبه إلى حدّ بعيد الحوارات السياسية التي ملأت محطّات التلفزيون، ولم يستطع المدوّنون بمعظمهم في ذلك الوقت، من خلق قضيّتهم المتمايزة عن الجوّ السياسي التقليدي السائد في البلاد. وبعد عدّة أشهر بدأ الحراك السياسي في الساحات والشوارع بالخفوت، ما أدّى إلى تراجع حركة التدوين اللبناني.

ثمّ كانت حرب تموز ٢٠٠٦، لتعيد التدوين اللبناني إلى الواجهة، فقد تحوّل الفضاء التدويني إلى ساحة حرب أخرى، عمل من خلالها الناشطون والمناضلون والمدونّون على توثيق الجرائم الإسرائيليّة وفضحها، وتعريف الرأي العامّ الغربي على حقيقة ما يجري على أرض الواقع.

أثناء العدوان الإسرائيلي على قطاع غزّة في ٢٠٠٩، برز عدد من المدوّنات المتابعة للأحداث، والمحرّضة على أعمال الشغب ضدّ سفارات الدول

٢٥- http://saghbini.wordpress.com
"التدوين كمطرقة، البلوغوسفير اللبناني ومستقبل الحريّات في لبنان".

المتواطئة مع العدوان الاسرائيلي، مثل المدوّنة السياسية "راديكال بيروت" التي استطاعت بأيام معدودة في أثناء الحرب أن تجذب الآلاف من الزوّار يوميًّا[٢٦].

ب- أنواع المدوّنات اللبنانيّة

يتكوّن البلوغوسفير اللبناني اليوم من حوالي ٣٥٠-٤٥٠ مدوّنة، ويتميّز بتنوّعه الشديد مقارنة مع الفضاء التدويني في دول عربية أخرى، وذلك إلى درجة يصعب معها استخلاص سمات عامة مشتركة له أو وصفه بوصف محدّد يختصر مكوّناته. وهناك نحو ٣٣٠ مدوّنة مدرجة في موقع Lebanonaggregator.com [٢٧].

هذا الموقع لا يكتفي بمجرّد دور الحضانة للمدوّنات وتشجيعها، بل هو يقوم بدور أبعد من هذا عبر التنظيم والتدقيق بالمحتويات والقيام بمسابقات دوريّة لانتخاب المدوّنات الأفضل كلّ أسبوع، وفق نوعيّة التدوينات وكثافتها وأهميّة مواضيعها.

كما توجد المدوّنات المُدرجة في موقع lebanesebloggers.net[٢٨] بالإضافة إلى عدد كبير من المدوّنات غير المُدرجة في أيّ من الموقعين المذكورين، والتي يصعب إحصاؤها نظرًا لعدم توافر المعلومات على هذه المواقع الإلكترونية.

وتفاوتت الأسباب التي أدّت إلى التدوين من أحداث وحروب داخليّة وإقليميّة، إلى أن ركّزت على المواضيع التي تتعلّق بالواقع اللبناني وتهمّ المواطنين بشكل مباشر، فبدأوا برفع الصوت عبر هذه الوسيلة مطالبين

٢٦- صحافي، ومدوّن، عضو مؤسس في رابطة المدونين اللبنانيين.
https://hanibaael.wordpress.com/2010

٢٧- http://www.lebanonaggregator.com/p/all-blogs-urls.html.

٢٨- /http://lebanesebloggers.blogspot.com.

بالتغيير، بهدف الوصول للمعنى الحقيقي للمواطنة. ولا بد من الحديث أوّلًا عن تزامن الدور الجديد للمدونّات مع نقلة نوعية مهمّة في المضمون المنشور على صفحاتها.

فمن التقارير حول انتهاكات حقوق الإنسان على "مدوّنة تريلا" وصولًا إلى إذاعة الراديو المستحدثة لمدوّنة "جمهورية الحمّص" الساخرة، ومرورًا بالكمّ الهائل من النتاج الأدبي والقصصي والتغطيات الفنية والثقافية والمقالات النارية للعديد من المدوّنين، يمكن ملاحظة انتقال جزء مهمّ من حركة التدوين من الانتاج غير المنظّم إلى الانتاج الإبداعي والاحترافي، الذي يبشّر بحصاد إعلامي وأدبي وفكري مهمّ خلال السنوات المقبلة، حسب رأي القيّمين أنفسهم على مجمّع التدوين اللبناني.

ونلاحظ أنّ أولويّات المدوّنين تنبع إجمالًا من اهتمامات متشابهة، وتقوم على عدم تقبّل واقعهم سياسيًّا واجتماعيًّا. فقد بدأت العلمانية والمساواة والعدالة الاجتماعية والديمقراطية، تأخذ حيّزًا واسعًا في النقاش على صفحات المدوّنات.

وتتراوح النصوص من مقالات وتحقيقات وحتّى الصور والرسومات الكاريكاتوريّة من نقد بنّاء للوضع المعاش، إلى نقد لاذع ومرير، إلى رفض كامل للواقع مع تصوّر خياليّ للبديل أحيانًا.

ولقد ميّز أستاذ العلوم السياسية الفرنسي "جان- لويسكيرمون" Jean-Louis Quermonne بين الشعور الطائفي والشعور الوطني الذي ينشأ حسب رأيه، "عندما تكون الخصوصيّات على مستوى عال من البروز والعمق، وهو ينتج عن إدراك لا ينبع فقط من عامل واحد من عوامل الخصوصيّة، إنّما من عوامل متعدّدة لأنّ الضمير الوطني شامل. وهذا هو سبب تمايزه عن الانتماء البسيط للطائفة، فبين التبعيّة الفولكلوريّة والشعور

الوطني توجد سلسلة من الادراك الجماعي، وبهذه الفسحة يوجد الشعور الطائفي"[٢٩].

وهنالك مدوّنات يغلب عليها الطابع العملي، فلا تخلو أسبوعيًا من عدّة دعوات وتغطيات للنشاطات الحقوقيّة والإجتماعيّة. ونأخذ "مدوّنة فرفحين" كمثال على ذلك، فهي تنقل القارئ مباشرة إلى جبهة النشاط.

وينشط المدوّنون على صفحات التواصل الإجتماعي الأخرى، بهدف التعبئة من أجل موضوع معيّن مثلًا، التحضير لتظاهرات إلغاء الطائفيّة السياسيّة، فنلاحظ حينئذ نشاطًا مكثّفًا ومقالات تعبوية.

مع العلم أنّ المدوّنين هم في معظم الأحيان محرّكو الدعوات على "الفيسبوك" والسبب الأكثر منطقيًا لتفسير ذلك هو أنه في ما يتعلّق بالنشاطات، المدوّنات هي بشكل أساسي أداة تعبئة وتحريك للرأي العام، فيما يبقى "الفيسبوك" الأداة المفضّلة للناشطين لتوجيه الدعوات الفعلية وتنظيم النشاط والتحرّك على الأرض.

وفي الأمور الإجتماعيّة نجد المدوّنين ناشطين بنوع خاصّ، في محاولة لإظهار سيّئات المجتمع اللبناني من جهة، ولنقده بهدف التصحيح من جهة أخرى.

وبالإضافة إلى الأخبار والمقالات الشخصيّة، يستقي المدوّنون أخبارهم من المواقع الإخباريّة التي تركّز في محتواها على لبنان، وأيضًا من المدوّنات الأخرى، ومواقع الأحزاب السياسيّة باللغتين العربية والإنكليزيّة، ومن الوسائل الإعلاميّة المختلفة.

ويحرص معظم المدوّنين على التواجد في أكثر من موقع اجتماعي واحد، وذلك للحصول على أكبر نسبة من الشعبيّة لمدوّناتهم، من أجل نموّها وتطوّرها بحيث تصبح مرجعًا مهمًّا للمتابعين والمهتمّين.

٢٩- Quermonne (J.L) Le problème de la Cohabitation dans les sociétés multi-communautaires, Revue Française de Science Politique, vol. Xi, Mars 1961, pp. 29- 59

وهكذا نلاحظ أنّ المدوّنات اللبنانية متنوّعة بحسب تصنيفها ومواضيعها، فهناك الفنيّة منها حيث يعمل الفنّانون من رسامين ومصوّرين وكتّابٍ على إيصال فنّهم إلى الناس بطريقة سهلة ومجانيّة، وهكذا دواليك بالنسبة للمواضيع الأخرى من سياسيّة وعلمية وأكاديمية واجتماعيّة الخ.

كذلك فإنّ المدوّنات تنمو وتزدهر بفضل الترابط بينها وبين مواقع أخرى عن طريق الروابط، التي تساهم بخاصيّة الحصول على تحليلات أوسع وأعمق عن الموضوع، خصوصًا إذا جاءت من مختصين وأكاديميين ولم تقتصر على السياسيين فقط.

نموذج من مدوّنات لبنانية أثّرت في النشاط المدني:

أوّل مدوّنة أنشئت في لبنان كانت trella.org في العام ١٩٩٨ لعماد بزي، وتضم مواضيع متنوّعة تتميز بالجرأة.

– بلوغ بلدي blogbaladi.com مدوّنة إجتماعيّة لمؤسسها نجيب متري.

– stateofmind13.com لإيلي فارس، مواضيعها تثير النقاش ضمن المجتمع وإفساح المجال أمام قراءة آراء متنوّعة ومختلفة[٣٠].

–مدوّنة نينار لطوني صغبيني، سياسيّة، إجتماعيّة وحقوقيّة.

–خضر سلامة يعتبر أنّ مدونته "جوعان" هي صوت لكل مظلوم في العالم[٣١].

ج – اللغة أو اللغات المُعتمدة في المدوّنات الإلكترونيّة اللبنانيّة

لا تشكّل اللغات الأجنبيّة عائقًا أمام المدوّن اللبناني، فهو بالإجمال ذو مستوى علميّ معيّن، إذ أنّ معظم أصحاب المدوّنات هم شباب جامعيّون، أو صحافيّون حاليّون في وسائل إعلاميّة، أو حتّى إعلاميّون سابقون ضاقت بآرائهم صفحات وشاشات المؤسسات التي كانوا يعملون فيها. فتوجهوا

٣٠- http://www.alhayat.com/Articles

٣١- http://jou3an.wordpress.com

إلى التدوين للتعويض عن الحريّة المشروطة، منطلقين في الفضاء الالكتروني من دون رقيب ليشكّلوا مجموعة مميّزة من الأقلام الحرّة تُعبّر عن نفسها بلا "رتوش".

ويعتمد المدوّنون اللغتين الإنكليزية والفرنسيّة إضافة إلى العربيّة ولكن بنسبة أقلّ. والجدير ذكره أنّ بعض المدوّنين استعمل اللغة العربيّة بأحرف لاتينيّة، وهي طريقة أصبحت رائجة على صفحات التواصل الاجتماعي. ومن ناحية ثانية لم تخلُ بعض نصوص القرّاء وتعليقاتهم من أخطاء لغويّة إن باللغة العربيّة أو باللغتين الفرنسيّة والإنكليزيّة.

خامسًا: إشكاليّة الحريّة والرقابة القانونيّة في "البلوغوسفير" اللبناني وديمقراطية الكلمة والصورة

من مميّزات التدوين الإلكتروني أنّه يسمح بإمكانية إخفاء هويّة الكاتب، وهي ميزة مهمّة خاصّة في بلد مثل لبنان، يلتزم الإنسان فيه أن يراعي ضوابط معيّنة كلّما تعلّق الأمر بالسياسة أو الدين والطائفة، وحتّى المواضيع الحسّاسة الأخرى كالمواضيع الجنسيّة، حقوق المرأة والعنصريّة.

وما زال المدوّنون في لبنان يحظون بحجم حريّة لا بأس به من حيث التعبير، إلّا في حالات خاصّة تدخل في خانة القدح والذمّ، كما حصل في حالات معيّنة، مثلًا، توقيف الناشطين "خضر سلامة" محرّر مدوّنة "جوعان" و"علي فخري" بتاريخ ٢٠ نيسان ٢٠١٢على خلفية رسومات "غرافيتي" على الجدران في منطقة بشارة الخوري، ليطلق سراحهما ليل السبت ٢١ نيسان[٣٢].

إضافة لثلاثة ناشطين على موقع facebook الالكتروني، بسبب قيامهم بـ"قدح وذم وتحقير" رئيس الجمهورية[٣٣].

٣٢- http://www.albaladonline.com/ar/NewsDetails

٣٣- http://www.alarabiya.net/articles/

لا بدّ من القول أنّ المدوّنات مجتمعة، قادرة، ليس فقط على القيام بدور إعلام بديل أو التعبئة من أجل النشاطات المدنية، وإنّما أيضًا على التأثير في العمليّة التشريعية في البلاد، مما يعني تحوّل التدوين فعليًا إلى نشاط مدني.

لذا فمشكلة الرقابة ليست ببعيدة جدًّا عن عالم التدوين اللبناني، وهي تتمثّل فى الملاحقات القضائية التي تتبع النشر، لكنّها مختلفة كمًّا ونوعًا عن تلك التي ترافق عمل المؤسسات الإعلاميّة الأخرى وتقيّدها كرؤساء التحرير والرقابة الأمنية وغيرها.

لكن الحرية التي لا يحدّها الزمان والمكان. من ناحية أخرى، تتيح نشر أخبار وشائعات غير صحيحة، لهذا من المهمّ جدًّا أن يعي المدوّنون أنّ الرقيب الوحيد الفاعل والمطلوب للحماية من الفعل ونتائجه هو الرادع الذاتي، والإلتزام الواعي الذي يحدّد للفرد ماذا يختار أن يبثّ أو يتلقّى.

أ- مأسسة التدوين الإلكتروني في لبنان

من الجدير ذكره أنّ العام ٢٠١٠ شهد انتقال التدوين اللبناني نحو المأسسة، في حركة تدوينية نشطة كمّا ونوعًا، مع أولى محاولات المدوّنين إنشاء رابطة مؤسساتية تجمعهم وتدافع عن حقوقهم ودخل في مرحلة مفصليّة جديدة، فقد قام عدد من المدوّنين بسلسلة لقاءات تحضيرًا لتأسيس إطارهم:"رابطة المدونين اللبنانييّن– Lebloggers".

ويعترف "عماد بزّي"، ناشط ومدوّن منذ العام ١٩٩٩، بأنّ الرابطة قد أسهمت "بنشر ثقافة التدوين التي تأخّرت لتنطلق في لبنان".

أمّا عن أهداف الرابطة، فيشرح بزّي بأنّها "ستعمل على صقل مهارات المدوّنين وتسليط الضوء على الإنتهاكات والمشاكل اليوميّة التي يعانيها أي مواطن لبناني".

ويتّفق المدوّنون على أنّ الرابطة قد شكّلت "مساحة لقاء وتعارف وتبادل خبرات بين المدونين، الذين كانوا منذ فترة قصيرة لا يعرفون بوجود بعضهم

البعض"، على حدّ تعبير الكاتب والصحافي والمدوّن منذ العام ٢٠٠٧ "طوني صغبيني" وأحد مؤسسي الرابطة، والذي اعتبر أيضًا أنّها عُنيت بكل القضايا التي أُهملت في الإعلام التقليدي أو التي تُعالَج بسطحيّة.

ومن جهّته يضيف بزي بأنّ "التدوين يُوثّق حالة الشارع اللبناني الشعبية والمزاج العام بأسلوب بسيط وواقعي. ومن المواضيع التي طُرحت بقوّة موضوع الطائفية المستشرسة والفساد والفقر والبطالة وغيرها".

وبدورها اعتبرت الباحثة والمدوّنة "باميلا شرابيّة" التي بدأت التدوين عن المعاناة اليومية في حرب تموز ٢٠٠٦، أنّ مواضيع "كالذاكرة الجماعيّة والحرب وعلاقة الدين بالسياسة والمشاكل الإنسانيّة" لم تغب يومًا عن قضايا الرابطة.

ولا يرى "صغبيني"، بأنّ مسؤولية الرابطة محصورة بلبنان فقط، إذ أنّ "الحريّة التي يتمتّع بها المدوّنون اللبنانيون تضع على عاتقهم مسؤوليّة الدفاع عن الحريّة في لبنان والعالم العربي ككل".

ويضيف إنّ "معركة المدوّنين من المغرب إلى لبنان مرورًا بمصر ودول الخليج هي معركة واحدة، وعلى المدوّنين اللبنانيين أن يدركوا ذلك ويبدأوا العمل"[٣٤].

ب- السياسيّون في لبنان إلى النضال الرقمي

يعتبر "هاني نعيم" الناشط في مجال حقوق الإنسان، ومؤسس مدوّنة "رصيف ٢٢" السياسيّة، أنّه "لم يعد أحد بمنأى عن أدوات الإعلام الاجتماعي، التي تستخدم في جميع الاتجاهات، إذ يستخدمها الناشطون في لبنان والبلاد العربية في حملاتهم الاحتجاجيّة ولمناصرة قضاياهم. ويستخدمها المسؤولون الحكوميون للتواصل مع شعوبهم والحصول على آرائهم. ويستخدمها ناشطو الإعلام الإلكتروني للدفاع عن المدوِّنين

٣٤- http://hanibaael.wordpress.com

والصحافيين والناشطين الذين تمّ اعتقالهم بسبب حريّة الرأي"[٣٥].

وممّا لا شكّ فيه أنّ وسائل التواصل الاجتماعي تساعد اليوم في التقريب بين السياسي والمواطن، وقد أفاد السياسيّون منها للتواصل مع جمهورهم لمعرفة مزاجهم، همومهم ومطالبهم.

أصبحت الحسابات الشخصية على "فيسبوك" و"تويتر" أمرًا لازمًا، وتنامي أعداد المتابعين والمشاركين على هذه الصفحات، يشكّل مؤشّرًا على ازدياد شعبيّة هذه الوسائل التواصليّة، التي تُعتبر إعلامًا مباشرًا مع المواطنين ودون وسيط، بخاصّة في المواسم الانتخابيّة، كجزء من النشاط الإعلامي في حملة أيّ مرشح للوصول إلى فئة الناخبين التي يريدها.

ورغم أنّ هذه الوسائل لا تصل إلى المجموعات الكبرى في المجتمع اللبناني، لأنّه وإذا أخذنا إحصائيات وزارة الاتصالات، نرى أنّ عدد المشتركين عبر الانترنت ما يزال منخفضًا، ولا يشمل العدد الأكبر من المواطنين، لكنّها تشكّل جسرًا أوليًّا في تقريب وجهات النظر بين الإثنين.

الخاتمة

وفي الختام نستطيع القول أنّ المدوّنات اليوم قد أصبحت ظاهرة واسعة الانتشار في الفضاء الإلكتروني، وعالمًا يحاكي نبض المجتمع وأفكاره، ووسيلة للنشر والتعبير الحرّ غير المقيّد نسبيًّا.

إضافة إلى أنّها تقوّي "الذات الجماعية" وتجعلها ناشطة وتسهم في بناء "مواطنة رقمية إفتراضية"، يتفاعل أفرادها بعضهم مع بعض، مما يشكّل "فضاءً عموميًّا" يحفزّ الناس للمشاركة في الحياة العامّة، وتشكيل مجتمع مدني واعٍ.

٣٥- هاني نعيم، "التدوين... أداة سياسية " نشر بترتيب مع "كومون جراوند" في شباط ٢٠١١.
http://www.alittihad.ae/details.php?id=11635&y=2011&article=full

ورغم الصعوبات التقنيّة وضعف الإنترنت، استطاع اللبنانيّون أن يستثمروا في المنصّات الافتراضيّة ويناضلوا من أجل ما يؤمنون به، على الرغم من السلبيّات التي ترافق هذا الاستثمار لدى بعض المدوّنين من ناحية نقل الصراعات إلى العالم الافتراضي وتحويله أحيانًا ساحة نزاع من نوع آخر.

ومن ناحية أخرى، هناك الملتزمون بالقضايا الحقوقيّة والإنسانيّة والمناضلون من أجل المواطنة الحقّة. وقد اضطلعوا بدور فعّال في المجال العامّ، وانضمّوا إلى ركب الذين شكّلوا قلب العاصفة المعلوماتيّة التي قلبت موازين الإعلام ككلّ، ونقلته من يد النخبة إلى يد العامّة، فلم يعودوا أسيري صحيفة أو شاشة أو صوت عبر الأثير، بل أفادوا من هذه العناصر مجتمعة بطريقة شخصانيّة، جعلتهم يتواصلون مع العالم من خلال كمبيوتر واحد يصغر حجمه يومًا بعد يوم، ليتناسب مع احتياجات الإنسان المعاصر.

والأكيد في الموضوع أنّ الانسان اليوم يشعر بحاجة ملحّة للتواصل مع غيره، قد يفسّرها الاختصاصيون بحبّ الظهور أو عدم الإحساس بالأمان أو الرغبة بالتعبير عن الرأي.

وكما يعتبر الدكتور غسان يعقوب في كتابه سيكولوجيا الإتصال والعلاقات الإنسانيّة "أنّ الإتصال مسألة نفسية – إجتماعيّة، وحياتنا تقوم برمتّها على الإتصال الذي يمكن اعتباره عملية ديناميكية مستمرّة، من دونها يفقد الإنسان استمراره النفسي والزمني والاجتماعي"[٣٦].

أمّا بالنسبة لمستقبل التدوين في لبنان، فالأمر مرتبط بعوامل عدّة، منها تقني مثل البنى التحتية، وتحسين اتصال الانترنت أو بروز خدمات

٣٦- يعقوب غسان، سيكولوجيا الاتصال والعلاقات الإنسانية، دار النهار، بيروت، ١٩٧٩، ص ٢٥.

الكترونية جديدة تنافس التدوين، ومنها قانوني مثل قوانين المطبوعات والانترنت، ومنها أمني كالإعتقالات بحقّ المدوّنين.

هذا مع العلم أنّ نصّ اقتراح القانون الجديد للإعلام، الذي قدّمته مؤسسة "مهارات" بالتعاون مع النائب "غسان مخيبر"، في تشرين الثاني ٢٠١٠، قد لحظ الإعلام الإلكتروني في بنوده.

وشدّد على حماية حريّة التعبير عبر شبكة الانترنت، لكنّه وبعد خمس سنوات كاملة قضاها في لجنة الاتصالات والإعلام، لم تأت مسودة القانون على قدر آمال الإعلاميين والحقوقيين على السواء، بل وصفت بأنّها "أفضل الممكن".

وميّز اقتراح القانون بين ممتهني بث المواد الإعلامية عبر الشبكة الخاضعة لأحكام القانون، وبين الأشخاص غير المهنيين الذين ينشئون مدوّنات خاصة بهم، أو ينضمّون إلى مواقع التواصل الإجتماعي المعروفة كـ"الفيسبوك والتويتر" وغيرها، الذين أبقاهم اقتراح القانون خارج إطار التنظيم.

إنّ التدوين الصحافي والسياسي يلقى عالميًّا اهتمامًا كبيرًا ومتزايدًا، وقد بدأ عدد من السياسيّين اللبنانيين بالفعل يندرجون ضمن قائمة المعتمدين على قنوات الإتصال الإجتماعي، ممّا قد يكون له آثار جيّدة على العمليّة الديمقراطيّة في البلد.

ونستطيع أن نستخلص ممّا تقدّم أنّ المدوّنات في لبنان لم تصبح بعد قوّة ضغط كافية في سبيل التغيير الاجتماعي والسياسي. وعلى الرغم من أنّها وحدها لا يمكن أن تكون التعبير الدقيق عن رأي المجتمع ككلّ، لكنّها من ضمن القوى المشاركة في تشكيل الرأي العامّ، لأنّها تمثّل جزءًا من الآراء لدى شريحة من المجتمع في تزايد مستمرّ.

المراجع:

– صغبيني طوني: التدوين كمطرقة: بحث حول البلوغوسفير اللبناني، واقعه، تأثيره ومستقبله، منشورات مدوّنة نينار ٢٠١٠، الطبعة الاولى

– عبد الرزاق انتصار والساموك صفد، الإعلام الجديد، تطوّر الأداء والوسيلة والوظيفة، جامعة بغداد ٢٠١١، الطبعة الالكترونيّة

– يعقوب غسان، سيكولوجيا الاتصال و العلاقات الإنسانية، دار النهار، بيروت، ١٩٧٩

- Fievet Cyril, Turrettini Emily, Blog Story, deuxiemetirage, Eyrolles.2004

- Desavoye Benoit, Ducamp Christophe, De Mazenaud X., et Xavier W., Les Blogs, M2 Editions Paris.

- Poulet Bernard, La fin des journaux et l’avenir de l’information,Gallimard, 2009

- Quermonne (J.L) Le problème de la Cohabitation dans les sociétés multi-communautaires, Revue Française de Science Politique, vol. Xi, Mars 1961.

- Harris Richard Jackson, A Cognitive Psychology of Mass Communication, Preface ix Lawrence Erlbaum Associates 1989.

- Gilmor Dan, We the Media.Grassroots Journalism by the People, for the People Sebastopol O’Reilly, 2006

Etudes sur Internet :

"-Lebanese Bloggers Seek Freedom in Virtual World" humanrightsblog

"-Bloggers and the Blogosphere in Lebanon & Syria Meanings and Activities"MahaTaki, in association with BBC research center.

- "Les blogs, nouvel enjeu du monde arabe", BadineChrabieh Pamela, 2010

– نبيح آمنة، "المدونات الالكترونية العربية بين التعبير الحرّ والصحافة البديلة".

– صغبيني طوني، "التدوين كمطرقة، البلوغوسفير اللبناني ومستقبل الحريّات في لبنان".

–صغبيني طوني، "لا حبّ ولا غرام: علاقة البلوغوسفير اللبناني بالحركة السياسية والإعلام التقليدي"

–قرم جورج،"المجتمع المدني في لبنان يكمل دور الدولة ولا يراقبها".

– نعيم هاني، "التدوين أداة سياسيّة"

المواقع الالكترونيّة:

http://saghbini.wordpress.com
http://www.britannica.com
http://pajamasmedia.com/instapundit
www.al-akhbar.com/node
http://ecommercetechnology.org/data
http://www.westminster.ac.uk/research/a-z/arab-media-centre
http://talalsalman.com
http://up2social.com/medias
http://hanibaael.wordpress.com
http://www.fas.org/irp/eprint/arabmedia
http://www.lebanonaggregator.com/p/all-blogs-urls.html
http://lebanesebloggers.blogspot.com
http://jou3an.wordpress.com
http://www.alittihad.ae
http://www.albaladonline.com/ar/NewsDetails
http://www.alarabiya.net/articles
http://www.georgescorm.com
http://www.maharatfoundation.org
http://www.ghassanmoukheiber.com
http://web2technlogy.blogspot.com
http://www.alhayat.com/Articles

ملخصـــات

تسـهيلًا لاسـتفادة المهتمّين من الأبحاث المنشـورة، تعمل "الدفاع الوطني اللبناني" على نشر خلاصات باللغة العربية للأبحـاث المحـرّرة بالفرنسـية والإنكليزيـة، وخلاصات بهاتين اللغتين للأبحاث المنشورة بالعربية.



"مزوّد خدمات التوزيع" في مؤسسة كهرباء لبنان

محمد سيف الدين

تهدف هذه الدراسة إلى تقويم حالة قطاع الطاقة في لبنان بعد بدء العمل بمشروع "مزوّد خدمات التوزيع" في مؤسسة كهرباء لبنان، وذلك بهدف إستخلاص الدروس للمستقبل من خلال الإجابة عن ثلاثة أسئلة مهمة:

١- ما هي أسباب إعتماد مشروع "مزود خدمات التوزيع"؟

٢- ما هي الأسباب الرئيسة التي أدّت إلى فشل مشروع "مزوّد خدمات التوزيع"؟

٣- كيف يمكن التعامل مع الوضع الحالي في ضوء النتائج السلبية الناجمة عن مشروع "مزود خدمات التوزيع"؟

فعلى الرغم من أنّ مشروع "مزوّد خدمات التوزيع" هو في الأساس عقد خدمة يهدف إلى خدمة العملاء بشكل أفضل من جهة وتعظيم إيرادات مؤسسة كهرباء لبنان من جهة أخرى، وذلك من خلال الحد من الخسائر الفنية وغير الفنية، إضافةً إلى تنفيذ إستثمارات في شبكة التوزيع بما في ذلك تركيب الشبكة الذكية التي سوف تسمح بالسيطرة الكاملة على توزيع الطاقة في لبنان، إلّا أنّ النتائج جاءت غير مرضية. فلقد واجه المشروع عقبات عديدة ناتجة عن أسباب مختلفة كعدم كفاءة المشغلين، القضايا السياسية، تحضير المناقصة، الخدمات الإستشارية إضافةً إلى إدارة التغيير.

وقد تمّ تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:الفصل الأوّل، تناول الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والفصل الثاني تناول وضعية مؤسسة كهرباء لبنان، في حين أنّ الفصل الثالث تناول تحليل مشروع "مزوّد خدمات التوزيع".

وأخيرًا، بعض التوصيات من وجهة نظر الباحث الذي يرى أنّ مشروع "مزوّد خدمات الطاقة" لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المعلنة، لذلك لابد من إنهاء العقد في أقرب وقت ممكن بهدف الحد من النتائج الكارثية التي قد تنشأ في حال الإستمرار؛ فمشروع "مزوّد خدمات التوزيع" ليس حلًا جذريًا لمعضلة الكهرباء في لبنان لأنّه يعالج موضوع توزيع الطاقة فقط، في حين أنّ المعالجة تحتاج إلى مشروع متكامل يتناول إضافة إلى توزيع الطاقة كل من توليد الطاقة ونقل الطاقة، وصولًا إلى تحقيق التوازن بين العرض والطلب في جميع الأوقات وبتكلفة إجمالية معقولة.

التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام: دراسة حالة التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العامة اللبنانية

أ.د. جورج لبكي

يشكّل التخطيط الاستراتيجي أحد أبرز عناصر الادارة الحديثة. ولقد تطوّر هذا المفهوم منذ الخمسينيات في القطاع الخاص. ومع ظهور الأزمات الاقتصادية العالمية منذ السبعينات وشحّ الموارد المالية العامة، بدأت خطوات ادخال التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام.

أولى المحاولات جرت في الولايات المتحدة الأميريكية وانتقلت في الثمانينيات إلى أوروبا على أنّ آليات التخطيط الاستراتيجي تختلف بعض الشيء بين القطاعين العام والخاص.

بدأ القطاع العام في لبنان اعتماد تدريجيًا التخطيط الاستراتيجي، وهذا ظاهر في عدد من الوزارات والمؤسسات العامة، علمًا أنّه على التخطيط الاستراتيجي أن يندرج في إطار اصلاح الإدارة العامة وتحديثها وجعل التخطيط الاستراتيجي إلزاميًا في القطاع العام اللبناني.

وبالتالي يمكن القول بأنّ التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الأفضل للمؤسسات والشركات لبلوغ الأهداف المرجوّة لتسيير المرافق العامة. فهو يستند على عناصر أربعة وهي دراسة البيئة التي تحيط بالإدارة، اعتماد الاستراتيجية، وضع الاستراتيجية قيد التنفيذ وأخيرًا تقويم الاستراتيجية، إن على الصعيد الداخلي أم الخارجي.

وفي مطلق الأحوال، ولتحقيق الغايات المرجوّة لا بدّ من أنسنة الادارة بحيث أنّ صوت العامل أو الموظّف له أهميّة بالنجاح الاستراتيجي، كما وأنّ الاعتماد على أصحاب الاختصاص التغيير في الذهنيات هما عاملان لا يقلّان أهميّة في مشاريع تطوير الادارة.

أصبح من الضروري إدخال تقنيات استراتيجية حديثة في الإدارة العامة اللبنانية وذلك بهدف الحصول على أفضل النتائج، لأنّ المحاسبة قد أظهرت بعض التأخير في اعتماد استراتيجيات معيّنة. لذا يقتضي في بعض الأحوال اقتباس بعض الاستراتجيات من القطاع الخاص، فالتعاون بين هذين القطاعين هو مفيد ويرتدّ بإيجابية خالصة على تحديث الإدارة.





N° 101 - July 2017

Initiative and anticipation

Lately, the army had heroic stances based on boldness and intelligence that flourished and cascaded in our golden records. Our units highlighted these stances at the eastern borders by revealing the goals of the terrorist before being completed and nipping them in the bud, therefore turning their expected hostile consequences into illusions, confusion and turmoil and halted terrorism that was aiming to generalize its empty resounding statements concerning hitting the institution, causing the fall of martyrs, terrorizing villagers and shaking trust and safety.

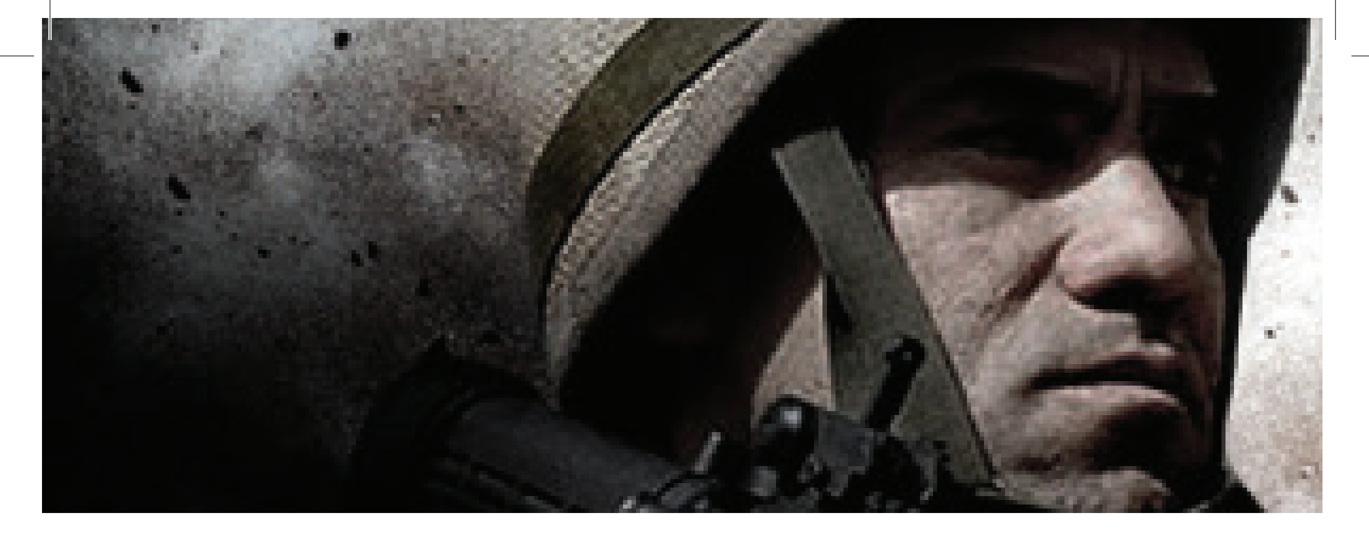
We are not underestimating the danger that the last operations have caused us wounded soldiers. However, what happened is a definite frustration of the dangerous repercussions that terrorism was aiming for and waiting for. Therefore, it resorted to increasing its "suicidal and bombing" acts that multiplied even though they were destined to fall and fade away.

All the previously mentioned encouraged all parties that are related to us to shower us with commendations, confirm their supporting stances and increase their cooperation. For in this case, we all have common interest although we hold the bigger share of worry and threat.

We are executing our preemptive successful acts and pumping momentum in our preparedness in order to preserve our citizens and protect our land on one hand and preserve humanitarian dignity everywhere on the other hand. We are in an "anticipation" case with terrorism, it is not a race. We hit it before it is able to reach our levels. Terrorism will not go in parallel with us in spreading our impact over our national land, we are not racing it. It does not have a place in here, there is no fertile land, no barren land nor any other kind of land.

The whole world tends to consider terrorism an intruder. This is why the world is united in its face, including institutions, committees and media outlets as well as the holy religions that all reject this deviated destructive mentality and refuse to remain under their wings with fake slogans and mottos that have no relation whatsoever with them.

Brigadier General Ali Kanso
Director of Orientation



Writer's Guidelines

1- *The Lebanese National Defense Journal, a quarterly published in Arabic, English, and French, provides insightful, expert, and intellectual studies on military trends and cultural and strategic features.*

2- *Submitted articles should not be previously published or submitted for publishing elsewhere.*

3- *All submissions must be original work based on facts or scientific theories and empirically accurate. Informations mentioned in the article must also be supported by references. Submissions should be accompanied with a brief author's CV, including a list of previous published work, and summary of the article in either English or French.*

4- *All submissions will be evaluated by an editorial committee that would advise whether the articles will be published or rejected.*

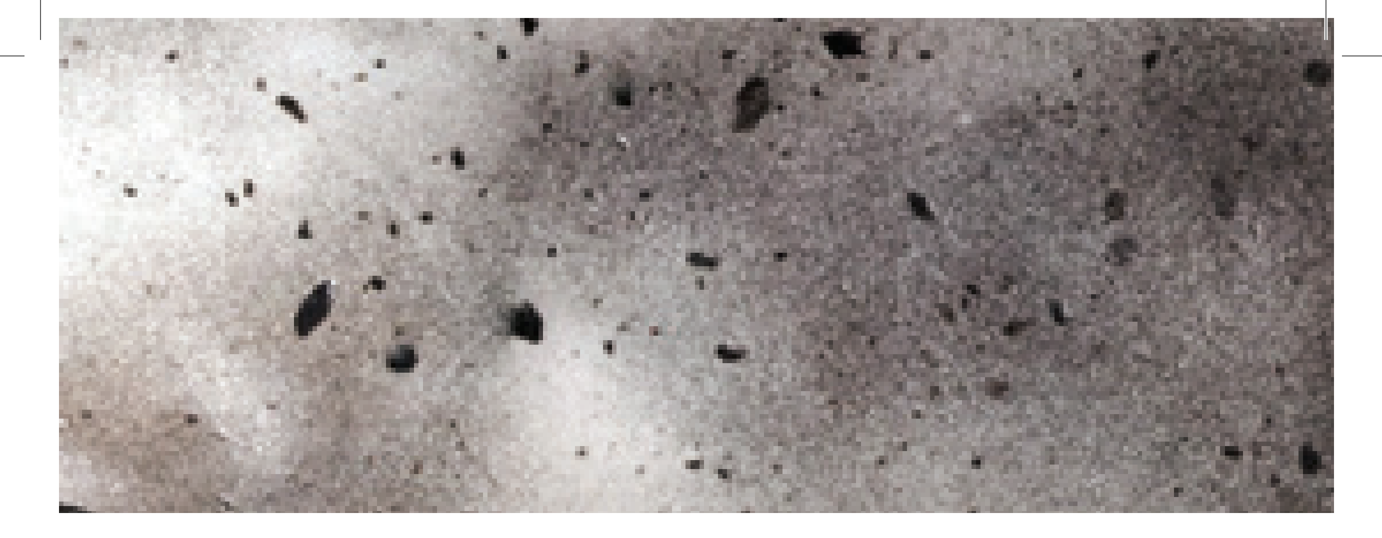
5- *The Journal will inform writers within two months if submission will be published. The editors reserve the right to publish accepted articles in any upcoming issue they deem appropriate. The editor will inform writers of any significant changes that the committee has recommended.*

6- *All articles should be electronically submitted on a word document and size of the articles should be between 6000 and 6500 words.*

7- *The Journal considers all published materials to reflect the opinion of the author and doesn't necessarily reflect the opinion of the Lebanese army.*

8- *The Journal hold all copyrights on published materials and republication or redistribution of content is prohibited without the prior written consent of the Journal.*

For inquiries, contact the Lebanese National Defense editor at tawjihmatbouat@lebarmy.gov.lb



Contents

N° 101 - July 2017





DSP Project in "Eléctricité du Liban"

Mohamad Seif Edine*

* *Researcher*

Introduction

According to the World Bank[1], Lebanese citizens incur on average 220 interruptions of electricity per year, which is the worst performance in the Middle East. Today, electricity production stands at around 1,500 megawatts (MW) while demand exceeds 2,400 MW at peak times, resulting in rationing cuts from between 3 to 20 hours a day, depending on where you are in Lebanon[2].

The main reason behind choosing this topic is the dramatic deterioration of the power sector in Lebanon, especially after the commencement of the Distribution Service Provider (DSP) Project in "Eléctricité du Liban" (denoted by EDL). So it will be valuable to evaluate this experience and address the weaknesses & mistakes made in each stage before and during the project implementation, in order to

1- www.worldbank.org.

2- www.georgessassine.com, A New Vision for Lebanon.

take lessons for future by answering three important questions:

1. What are the drivers of adopting DSP Project ?
2. What are the main reasons behind the failure of DSP project?
3. How can we deal with the current status in light of negative consequences resulted by the DSP Project ?

Successively, the institutional approach that I have chosen to adopt led me to analyze the public private partnership (ppp) (chapter 1), the situation of EDL (chapter 2) and the DSP project analysis (chapter 3).

I- Public-Private Partnerships

1- Definition of PPP

Many definitions of the PPP(3) were made by economists and practitioners, but some of it will be mentioned in order to understand the typical notion:

• PPP is a common project established between the private party and the public party. The relationship is based on the experience of each sector in a way forming an obvious predefined public requirements associated with deliberate risk sharing.

• PPP means that public and private parties are agreed to share their power and skills to achieve a common interest.

• PPP is a collaborative model that aims to achieve public interest through a contractual engagement between the public party which lacks the capabilities, and the private party which is able to cover the public deficiency.

• The public sector in the partnership agreement may either contribute to the investments of the intended project or allow the usage of the main fixed assets for the operation process, while the private sector can use flexible styles of management that may not be available in the public sector, which often adopts bureaucracy.

3- http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-partnerships.

• PPP means that each party of the partnership agreement has obligations and responsibilities to build or operate a public facility, and they have to allocate the potential risks between them according to their capacities and qualifications to achieve value for money.

2- Types of PPP agreements[4]

Public sector can apply several types of PPP agreement; this depends on the project requirements compared with the resources available in the public party, which usually seeks for the experience of the private sector that has better project and risk management (for instance: improving service quality, transferring risk, maintaining service control).

Public private partnership agreements have many forms. However some of it will be addressed as follows:

• **Just Finance:**

The public entity in this case has the capacity to design, build and operate the project; however he lacks the financial resources. The role of the private party here is restricted in ensuring the funds needed to carry out the public service or project.

These partnership agreements are usually made by the private financial institution that is able to lend long term loans.

• **Operation & Maintenance Contract (O & M):**

The role of the private party in this type of partnership agreement is to operate and maintain an already existing facility (or asset), and therefore the government may grant to the private party the right to charge tolls to the users in order to help finance the improved operation and maintenance of the facility. This partnership agreement has a determined time specified in the contract documents.

4- Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance, by E.R. Yescombe.

The public entity, in case of O&M, asks for private cooperation because he lacks the technical capacity to operate and maintain such facility. However the ownership of the facility remains public.

- **Build & Finance:**

In this type of partnership agreement, the private party undertakes only the role of constructing the asset. In addition to that, he is responsible for financing the capital cost throughout the construction time limit.

- **Design-Build-Operate (DBO):**

In this type of partnership agreement, the public entity provides the necessary funds to the private party which is responsible for designing, building and operating the facility.The private party is then paid a management fee according to performance standards. This type of partnership may be suitable for very large projects for which the private sector is unable to finance wholly.

- Design-Build-Finance-Maintain (DBFM):

In this type of partnership agreement, the private party is responsible for designing, building, financing and maintaining the asset, while the operating task remains under the responsibility of the public entity.

DBFM agreement is deemed a long term contract.

- **Design-Build-Finance-Maintain-Operate (DBFMO):**

This kind is a typical type of PPP agreement since the private party is responsible for designing, building, financing, operating and maintaining the asset. Such agreement is usually deemed a long term contract. The ownership of asset or facility in DBFMO remains public.

- **Build-Own-Operate (BOO):**

In this type of PPP agreement, the private party builds, owns and operates the facility with some degree of encourgement from

the government. In such agreement, the government doesn't provide direct funding but it may offer some financial incentives such as tax-exempt status. Furthermore, the private party owns and operates the facility independently.

- **Build-Operate-Transfer** (**BOT**):

Under BOT, the private party builds, operates and then transfers the ownership of the facility to the public entity at the end of the operation period. Massive initial investment of private funding sources is therefore required from this private party and is to be repaid from the tolls collected from users.

- **Build-Own-Operate-Transfer** (**BOOT**):

A BOOT agreement is often seen as a way to develop a large public infrastructure project with private funding. In this type of partnership agreement, the private party designs and builds the facility (ex: airport, power plant...) to the public entity. Moreover, the private party owns and operates such facility for a specified period of time (defined in the PPP contract, usually from 20 to 30 years). However after that period the ownership of the facility will be reverted back to the public authority under a predetermined price.

- **Build-Lease-Operate-Transfer** (**BLOT**):

In this case, the private party is responsible for designing, financing and building the facility on a leased public land. In addition to that, the private party operates the facility for the duration of the lease and after that transfers the ownership to the public entity.

- **Concession**:

This type of agreement states that the public entity will give the private party the exclusive right to operate, maintain and make investments in certain public facility (ex: water plant concessions), for a given period of time, while the ownership of the asset will be reverted back to the public authority after the

end of the contract. Moreover, the concessionaire agrees to pay a percentage ratio of the outcomes to the public entity according to the contract conditions.

2- Models of Public-Private Partnerships

The forms of agreement between the public party and the private party differ according to the degree of private sector involvement from one side and the extent of risk sharing on the other side.

The following figure is a Canadian sample of PPP[5] classification and it shows a scale of PPP starting from the minimum level of private sector involvement to the maximum one which is privatization:

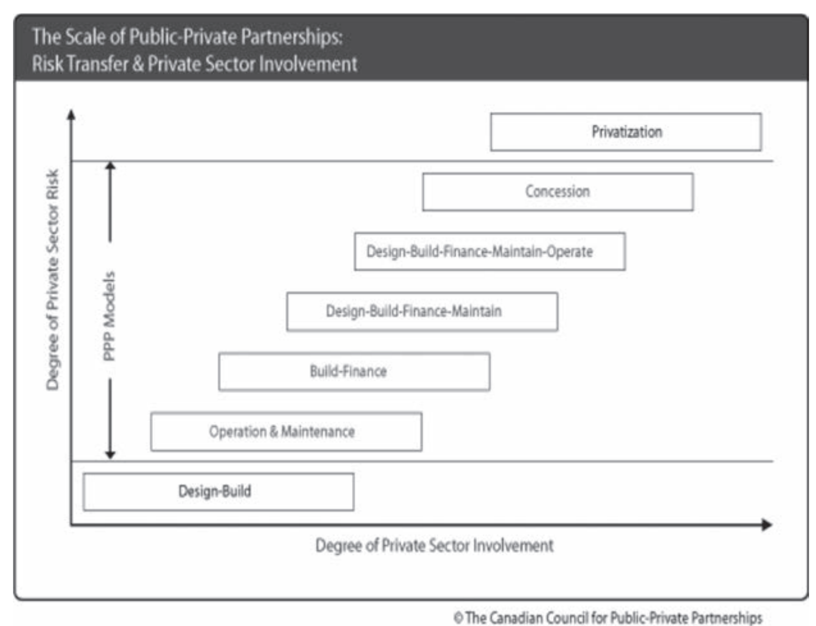


Figure 1: The scale of PPP

3- PPP Benefits

- **Value for money**

Compared to traditional procurement, PPP Projects have more opportunities to achieve value for money, which is deemed the

5- The Canadian Council for PPP.

essential goal of procurement. This fact can upgrade the quality level of the project and achieve the public interest without any additional funds.

- **Allocation of risk**

One of the probable advantages of adopting PPP is mitigating the potential risk that may arise during the project implementation by transferring it to the private sector. But since risk is sometimes costly, the public sector has to compare between the cost of bearing the risk and the cost of transferring it.

- **Input v/s Output**

Moving from input based contracts to output based contracts can deliver more flexible area for the private sector to select the inputs and the process that will lead to obtain the required output. This fact will encourage economic operators to be more competitive by reducing the input price as much as possible. On the other hand, using output specification will induce innovation since economic operators are not limited to adopt a certain process to deliver the service because the concern is the result rather than the mechanism.

- **Access to private capital**

That will lead to reduce government budget and budget deficit by taking the advantage of private investments.

- **Quality**

If planned properly, PPP can deliver better quality standards and services during the expected life of the project.

1.4 Challenges that surround PPP

Although PPP has many advantages, there are some challenges that face the partnership projects. Some of these challenges are addressed below:

- **High capital cost to the private sector**

One of the disadvantages in partnership projects is that the public sector can borrow funds with lower interest rate (for instance treasury bonds), while the private sector suffers from high cost of capital. This fact can probably affect the total cost of the project.

Moreover, the cost of potential risks in the field of building, operating and maintaining the project is not taken into consideration. However, in the case of private sector it will be regarded, causing further increase in the project's total cost.

Therefore, the argument in this section states that the public sector can borrow funds at a lower interest rate than the private sector does.

- **Return on investment**

Any PPP agreement aims at achieving mutual benefits for both public and private parties, where public sector aims to attain public interest, and private sector seeks for making profit.

Hence, the return on investment is a critical element considered by the private party when making a partnership agreement, because he aims to maximize his profit as much as possible. In addition to that, the private party usually requires high rate of return on investment in order to cover the different risks that may arise during the project implementation.

It is important for the public sector to know that any project has unforeseen results. So he should balance between the rate of return on investment and keeping reasonable incentives for the private party in order to foster the participation of the greatest possible number of economic operators.

On the other hand, enhancing competition would help the public party to limit the exaggerated rate of return on investment submitted by the private parties, who would seek for innovation in order to reduce their operating costs.

- **Limitation of transparency and accountability**

During the implementation of the project, the public party seeks for maximizing accountability and transparency, while the private party does not consider these principles because he is less prone to reveal his expenditures and the way he operates due to confidentiality.

- **The possibility of bankruptcy**

Other essential risk that faces public private partnership agreement is the financial situation of the economic operator who is able to go bankrupt due to several unforeseen reasons. However, the public party can control this risk either in the tender preparation (review the financial standing and the historical projects of the economic operator) or by including the PPP contract deliberate penalties and securities which may reduce the potential damages in case of bankruptcy (for instance: asset liquidation).

The argument in this section states that bankruptcy remains a serious challenge for the public sector. However, it could be limited through tender preparation phase.

- **Social consideration**[6]

Another challenge that surrounds PPP projects is the fate of public employees after the commencement of the project. This issue must be discussed and treated in the sense of ensuring a fair fate for public workers. Otherwise, the project will be faced with strong resistance which may hamper the operation process and make it difficult.

Public & private parties have to agree in advance about the fate of public employees, and the possibility of dismissing or absorbing them into the new project.

6- http://www.apec.org.au/docs/adb%20public%20private%20partnership%20handbook.pdf (Asian Development Bank – Public Private Partnership Handbook).

- **Political & economical stability**

PPP agreement is usually established to mitigate the public party's burden and operate infrastructure projects. However, the political & economic stability remains the main challenge for the project to achieve its objectives, because economic fluctuations threaten the project financially, and thus lead to failure.

II- Situation Of "Eléctricité Du Liban" (Edl)

1- Introduction

Eléctricité du Liban (denoted by EDL) is the only Lebanese public institution that is responsible for the production, transmission and distribution of electric power on all Lebanese territories. It has seven power production plants that work on either fuel or gas. The fuel consumption ratio represents approximately 33% (as an average) of the total imported national fuel, while in terms of dollars, this ratio is about 475 million USD in 2004 & 900 million USD in 2006 .[7] (see figure 2 below)

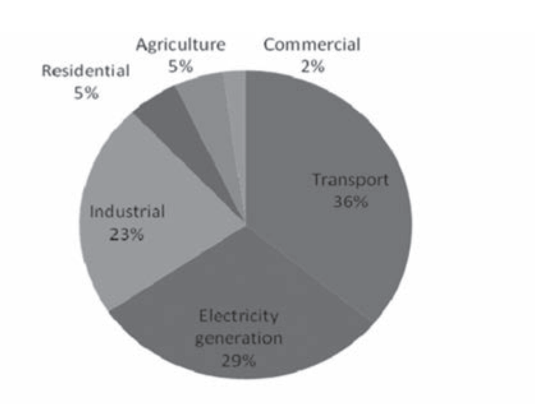


Figure 2: Lebanese Consumption of Oil Products per Sector

Lebanon currently encounters an energy challenge that influences its overall economy. This is because the power sector is not able to cover all the domestic demand due to its

7- Understanding Energy Use in the Industrial Sector of Lebanon, Survey 2006, ALI/LCEC Report.

aging power generation plants which have limited capacity, in addition to their costly maintenance. The total supply of EDL is around 1500 mega watts, while the total demand that is required in Lebanon to ensure a continuous power feeding is about 2300 mega watts. However, this gap is prone to be aggravated because of the increasing demand on electric power as a result of population growth and Syrian refugees crisis.

Furthermore, the energy sector has a poor technical situation, since it relies on inefficient assets that are used for the purpose of producing energy. On one side this fact is affecting negatively the electric supply process, and on the other side, it increases the EDL's burden due to the high rehabilitation cost of these assets.

Currently, most end users in Lebanon are relying on private generators in order to compensate the deficiency of the public power supply. (see figure 3 below)

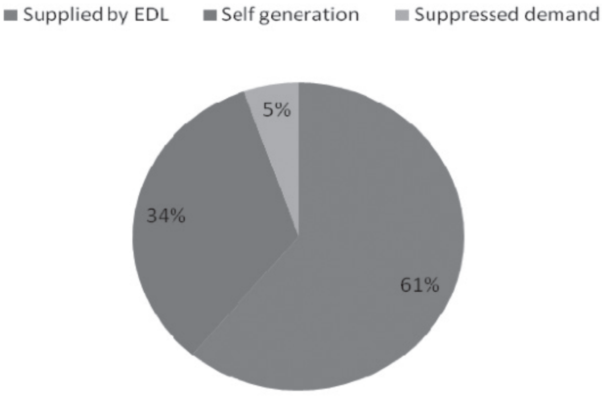


Figure 3: Power Generation in 2006 (GWh)

Since Lebanon does not produce oil (at least until the present time), EDL is fully relying on the imported fuel to maintain power production, where the continuous rise in oil prices is making matters worse and worse[8], especially with the absence of any alternative resource.

The situation of EDL is assessed along four dimensions:

8- Despite the decline in oil prices during the last two years, but it is expected that oil prices will bounce back.

2- Technical situation: It is mainly associated with generation and transmission status.

a- Generation:

There are two types of power generation in Lebanon. The first one is generating through thermal plant, and the second one is generating through hydraulic plant. In addition to that, there is the outsourcing energy which is transmitted from Egypt (527 GWH[9]) and Syria (589 GWH), and such imported energy represents 7.5% of the national electric production.

- **Hydraulic plants:**

Hydraulic plants (Barid, Ibrahim & Litane), are constructed to produce 274 mega watts. However, the actual amount produced currently is 190 mega watts. These plants represent 4.5% of the national electric production.

- **Thermal Plants:**

Thermal plants are constructed to produce 2083 mega watts. However, the actual amount of mega watts produced currently is 1685 mega watts. These plants represent 88% of the national electric production. They are classified technically as follows:

- Zouk and Jieh as fired steam turbines.
- Baddawi & Zahrane as Deisel fired combined cycle gas turbine.
- Baalbek & Sour as diesel fired open cycle gas turbine.

The fluctuation of fuel cost per KWh ranges between 9 USC[10] to 22 USC. Figure 4 below illustrates the variation of thermal & hydraulic production in Lebanon.[11]

9- GWH: Gega Watt Hour

10- USC: United States Cent

11- http://www.almee.org/pdf/L'ENERGIE%20AU%20LIBAN%202006.pdf

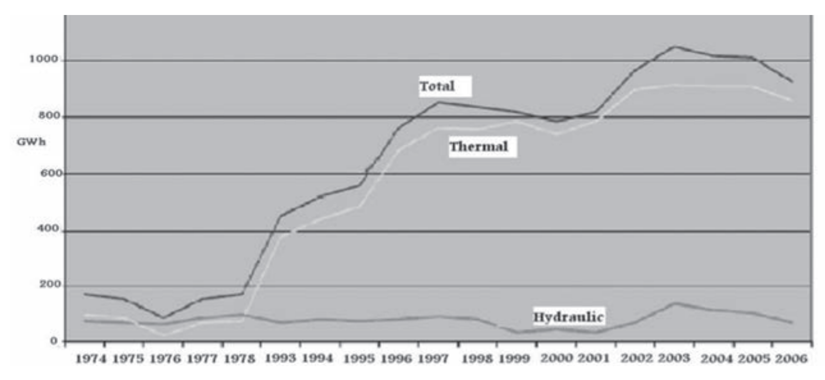


Figure 4: variation of thermal v/s hydraulic electric production in Lebanon

In 2009, the average monthly demand was 2100 mega watts, while the average monthly supply was 1500 mega watts, knowing that demand's summer period was 2450 mega watts.

The total annual demand in 2009 was 15000 GWh, while the total annual supply & import of electric power was 11522 GWh. This shows a supply gap of 3478 GWh.

In general, the capital city of Lebanon is supplied with electric power for 21 hours /day, but the other regions are supplied with 16 hours/day.

The generation mechanism is deemed costly compared to other mechanisms, in addition to the very old power plants that need continuous and costly maintenance (Figure 5 below shows the gap between supply & demand during two months in 2006)[12].

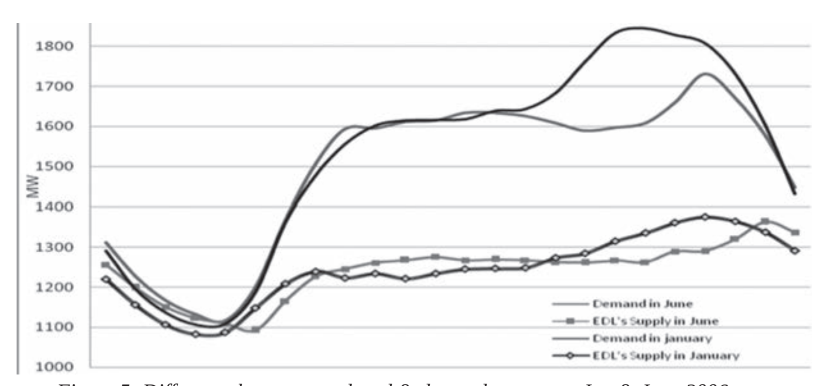


Figure 5: Difference between produced & demand energy on Jan & June 2006

12- EDL, Energy EDL, Base Year Data Report, p. 75.

b- Transmission:

The transmission network has high technical losses rate which is 15% due to inadequate lines and high loading. It lacks 1920 meters (located in Mansourieh). However, these missing lines can complete 220 kv loops which would improve electric transmission and then mitigate the technical losses.

3- Financial situation:

EDL has had a very bad financial situation for many years. The annual budget deficit is estimated around 400 million USD. This gap is covered yearly by the government's support as a form of subsidies.

The deterioration of the financial situation is primarily due to the law of fixing electrical tariff value despite the continuous rise in oil prices.

In Lebanon, 20% of the national debt is occurred by EDL deficit, which means that this sector needs a remedial action plan to reduce the financial gap.

a- Tariff structure:

Lebanon's electricity tariffs are high compared with regional standards and the quality of services provided, but they are considered too low to cover all the costs of EDL. Most power produced in Lebanon is thermal-based generation. Accordingly, the tariff value depends on oil price. There are 3 basic tariff values: low voltage tariff, medium voltage tariff and high voltage tariff.

The value of electricity tariff in Lebanon is correlated with oil price. However, the current tariff value was established when the price of oil barrel was 25$. And despite the huge increase in the price of oil barrel (until the end of 2014), the tariff remains

constant according to a special law, which aimed to keep the electricity tariff affordable.This financial gap resulted from the fact that increasing oil prices are covered by the Lebanese government as a form of subsidies.

The tariff value in Lebanon is almost close to the value of tariffs applied in countries that rely on the imported fuel oil for electricity production.

Figure 6 below shows the variation of tariff value among different countries.(13)

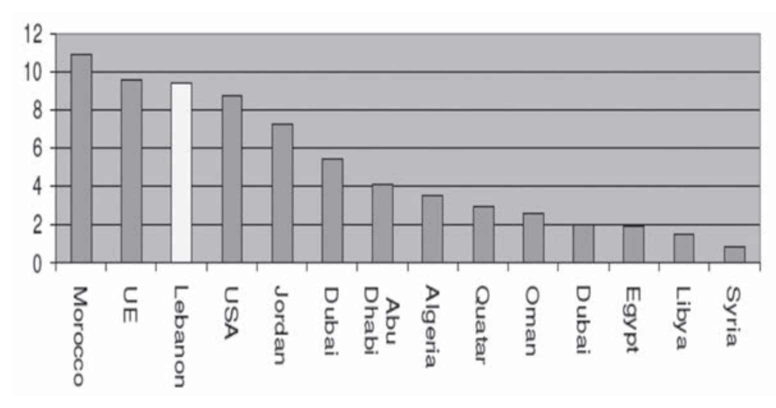


Figure 6: Tariffs in US cent/KWh

b- High cost of fuel:

The cost of KWh produced compared to the revenue per KWh sold is too low due to the high cost of fuel and to the low tariff, in addition to other losses (see figure 7 below).

The contribution of fuel cost to the total cost structure of EDL is very high as explained previously. For instance, the total cost of fuel in 2008 was 11450 million USD which represented 75% of the total operation cost.

While in 2009, it was 1165 million USD which represented 62% of the total operation cost.

13- World Bank, Energy efficiency study in Lebanon – Dec 2009.

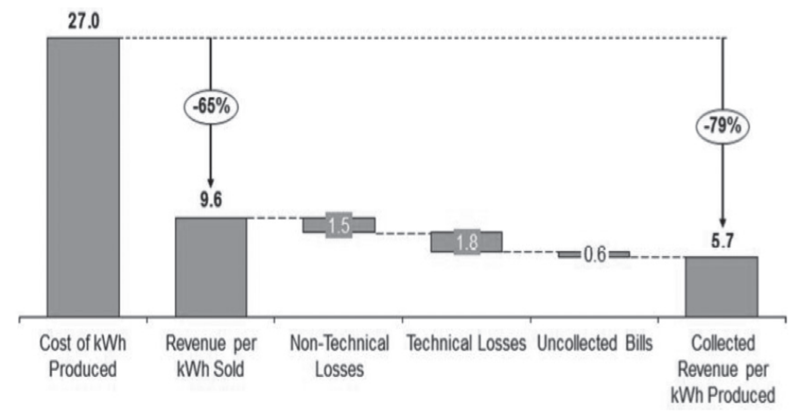


Figure7: Technical and non- technical losses

c- Losses:[14]

The entire losses resulted in EDL are 40%, classified as:

- Non technical losses about 20%;
- Technical losses about 15%;
- Uncollected bills[15] about 5%;

The World Bank Group defines the technical wastes as "occur naturally and consist mainly of power dissipation in electricity system components such as transmission and distribution lines, transformers and measurement systems", while the non-technical wastes: "are caused by actions external to the power system and consist primarily of electricity theft, non-payment by customers and errors in accounting and record-keeping".

• Non technical wastes and bills collection:

The rate of non-technical wastes are not the same, as it varies from one region to another, for instance the theft of electric

14- World Bank, Energy efficiency study in Lebanon- Dec 2009.

15- According to ALAKHBAR Newspaper (http://english.al-akhbar.com/node/7234): "The government-controlled electric company continues to be a burden on Lebanese taxpayers despite its monopolistic status. Unpaid bills are one reason for its heavy financial losses, and many of those are owed by leading politicians. Energy Minister Gebran Bassil continues to correspond with the Lebanese electricity company (EDL) concerning outstanding payment on the bills of politicians and other personalities. On 23 April 2010, the minister sent a letter (#907/O) to EDL's general director. It requested that the director inform former and current officials and some personalities and institutions about the need to pay outstanding bills one month after receiving the request".

power in the capital is around 9%, while it ranges between 40% and 50% in other provinces (see figure 8 below).[16]

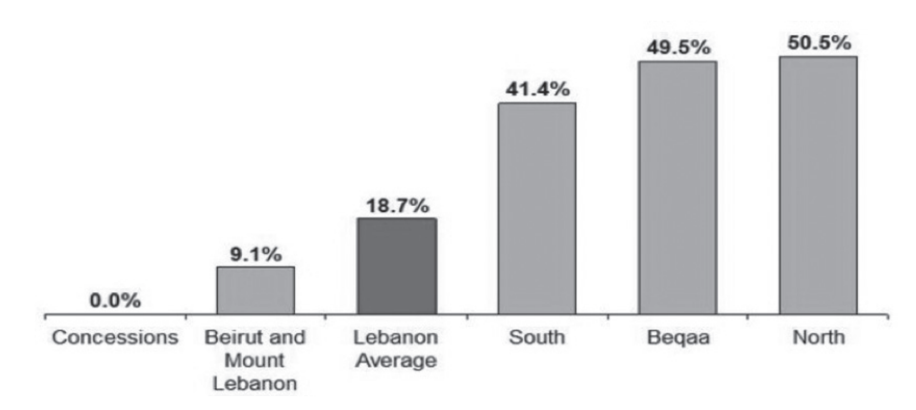


Figure 8: Distribution of non-technical losses

Similarly, the rates of bills collection are different among regions[17]. It varies from 62% and 97%.

4- Administrative situation:

Regarding the human resources aspect, EDL has 1125 public servants (this number is decreasing due to annual retirement, while the actual number of employees required to fulfill the institution's organizational chart is 5027. In addition to 2000 daily contractual labors known as GAT workers (employed by politicians without any professional standards).

Moreover, EDL suffers from high political interferences and high bureaucratic regulations, which make the management system almost inefficient.

16- World Bank, Energy efficiency study in Lebanon- Dec 2009.

17- According to ALMONITOR Web Page (http://www.al-monitor.com/pulse/originals/2015/01/lebanon-electricity-supply-debt-disaster.html): "There are the issues of administrative corruption including the EDL's failure to collect owed bills from subscribers, in light of the security conditions in some areas in the Bekaa Valley, in northern Lebanon and in the Palestinian refugee camps. According to the study, the cumulative total of EDL's uncollected bills amounted to nearly $1 billion by the end of 2014. A quarter of these bills are owed by the Palestinian refugee camps in Lebanon, whose sum has risen in the last three years by more than a third. This overall figure is expected to rise in the coming years, given the presence of more than 1 million Syrian refugees in Lebanon, some of whom are illegally consuming electricity.

III- DSP Project Analysis

1- Reasons behind implementing DSP project

As described in chapter 2, the lebanese power sector suffers from complicated problems on all financial, administrative and technical levels.

EDL summarizes its short-term needs, before the implementation of DSP Project, as follows:

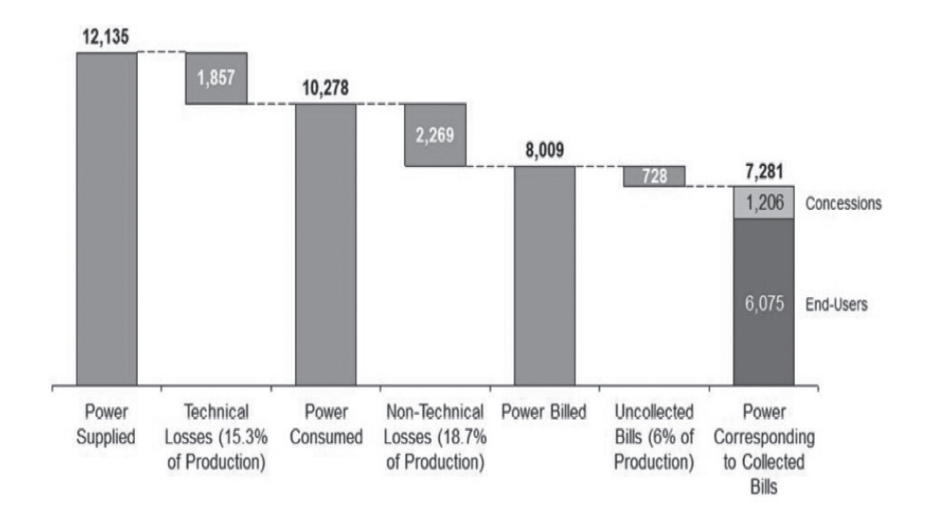
a- Reduce energy inefficiency:

Energy waste is defined as the difference between the financial value of the generated power and the collected financial value of this power. Consequently, energy waste includes the technical & non technical losses.

The energy waste in Lebanon varies from 60% (between 1994 & 1996) to 35% (between 2003 & 2005).

These losses constitute a real challenge to the financial situation of EDL & the lebanese treasury as well.

The technical losses were almost fixed during the period from 2002 to 2007 (15 %), while the non-technical losses, which include energy theft & uncollected bills, decreased in that



period to reach 18% in 2007 (see figure 9 below)[18].

EDL has to resolve these serious losses resulted from technical and non-technical wastes, for the purpose of increasing the revenues and improving the financial standing of the institution, in order to allow more investments in energy production.

b- Construction of distribution facilities:

Since the distribution network is aging and overloaded, EDL needs to provide new connections and install additional indoor and outdoor substations and transformers. This action will help to reduce technical waste and increase energy efficiency.

c- Improve bill collection:

The rate of uncollected bills in EDL is roughly 20%. However, if such rate could be decreased, it can reduce non technical waste and increase revenues as well as mitigating the financial gap.

Accordingly, EDL expects from DSP Project to improve the distribution services and balance gradually the power supply and bills collection among provinces.

2- Objectives of the DSP Project

DSP project is a contractual PPP that aims to operate and maintain the distribution department at EDL, in addition to other tasks specified in the contract documents. This project was adopted to improve energy distribution service in Lebanon. It aims to reform and operate some EDL functions according to a contractual partnership that includes mobilization, network survey, plans & programs, installation of distribution technical requirements, network operation & maintenance, smart grid, bill collection and optimizing customer service.

DSP Project seeks for three qualified economic operators

18- World Bank, Energy efficiency study in Lebanon- Dec 2009.

that have high financial and technical capacity in order to make the necessary investments for the purpose of upgrading the distribution network to deliver better customer service.

The promotion of the project stated that it will reduce the technical and non-technical waste from 40% to 12% over four years. Also, it will increase the value of fixed assets by 682 million USD[(19)] without any cost to the institution. Moreover, it is expected that the revenues of the project will cover its costs after two years from the commencment.

With reference to the consultant's description, service providers have to plan, design, construct the distribution facilities, operate & maintain and implement smart. Mrid moreover they have to provide bill collection, meter reading and customer services.

On the other hand, the economic operator shall ensure a smooth transition by performing the adequate mobilization and conducting a network infrastructure survey, as he has to make all the necessary investments and plans associated with network development, in addition to other duties as follows:

Asset Management Activities, construction of distribution facilities (extension and re-enforcement), operation and maintenance, execution of smart grid (developed metering measurement), meter control, collecting bills, customer services and reporting to the owner (EDL).

19- Declared in feasibility study made by the project's consultant.

Main Tracks	Project Activities
Preparation and Survey	Mobilization Activities
	Network Survey Activities
Planning and Expansion	Plans and Programs
	Asset Management Activities
Construction & Implementation Tasks	Construction of Distribution Facilities
	Operation and Maintenance
	AMI Activities
Customer Service and Bill Collection	Meter Reading Activities
	Bill Collection Activities
	Customer Services Activities
Coordination & Management	Management and Reporting Activities

3- The scope of work is presented as follows[20]:

a- Prepare services related to Project Mobilization in terms of vehicles, equipment, and personnel within the first two months of the contract.

b- Complete a comprehensive Network Survey to assess the condition of all assets, develop network mapping of such assets. This shall be conducted within the first six months of the contract.

c- Develop all Plans and Programs for each of the activities to be performed by the Service Provider in executing this contract. These Plans and Programs shall be delivered within the first six months of the contract.

d- Services related to the Construction of Distribution Facilities in correlation with network extension and re-enforcement that will be conducted throughout the contract period:

20- Appendix 3A "scope of services" .

- Ensure new subscriptions to the clients;
- Installation and commissioning of indoor and outdoor Substations (MV, MV/LV): installation of panels, installation of transformers (pole mounted and ground mounted), installation of distribution boards, etc...
- Installation and commissioning of OHL including poles (MV and LV steel, concrete, and wooden poles): excavation, installation, painting of steel poles, cutting of wooden poles, etc...
- Cable laying and OHL (MV and LV): civil works, cable laying, termination and joints, installation of Overhead Lines, etc...
- Maintaining a record of all activities and works performed.

e- Services related to the Distribution Network Operation and Maintenance that will be conducted throughout the contract period:

- Operations Services
- Maintenance Services
- Repair Services
- Management and Coordination Services

f- Services referred to the execution of Advanced Metering devices (responsible for purchasing & installing) that will be conducted throughout the contract period:

- Advanced meters with all necessary accessories at customers.
- Advanced meters with all necessary accessories at MV feeders.
- Advanced meters with all necessary accessories at MV/LV transformers.

g- Services related to Meter Reading activities that will be conducted throughout the contract period:

- Undertake the role of reading customer's meter.
- Control the current existing meters in addition to the new smart meters that will be installed according to the project's scope.
- Develop a procedure for the detection of infringements.
- Keep the data of meter records.

h- Services related to Customer Services that will be conducted throughout the contract period:

- Address and resolve the complaints originated by the customers.
- Take over the responsibility of customer requests associated with operation process of distribution service.
- Inform the responsible parties to dispatch the technical teams in order to perform the necessary fault isolation and power restoration.

i- Services related to Bill Collection Activities that will be conducted throughout the contract period:

- Manage the whole process of collecting the bills which are issued by EDL.
- Service provider shall transfer the value of collected bills to the financial account of EDL.
- Organize and prepare the relevant figures associated with the process of bill collection and service quality in order to support the management of EDL about the progress of work.
- Provide and maintain detailed records of customer bill collection and accounts receivable.
- Discover the illegal connections in favor of increasing collection rate;
- Adopt a meter reading scheme that would improve the collection process as well as the collection rate.

• Identify and record all outstanding accounts and take all necessary measures to collect outstanding accounts.
• Report all non-paying customers, disconnect and re-connect activities.

3- Tender preparation

a- Procurement procedure:

The procurement procedure conducted was a restricted tender (two stages including prequalification) because DSP contract is deemed complex, as it involves procuring goods, service and works.
The aim of conducting this method is to achieve the main goal of effective procurement which is maximizing the "value for money" without neglecting the importance of technical aspects in such complex projects.
Moreover, the performance level of economic operators will be measured by using key performance indexes in order to evaluate the service quality.

• Contract duration: the economic operator shall execute the requested services over 48 months subject to extension depending on the performance of the Service Provider, upon agreement by both parties. In the case of extension, the Service Provider prices will be revised subject to Owner / Program Manager Approval.

b- Awarding criteria:

Since the contract is considered complex and needs high qualified economic operators, the award criteria is MEAT.

• Scoring formula: subject to ITB Instructions to Bidders, the public authority will award the contract to the private party, whose technical and financial evaluation can get a highest score depending on the following equation:

Total score = { (TTS / TTmx) * 0.30 } + { TFTMk * 0.70 }

Abbreviations:

TTS: Technical Tender submitted.

TTmx: The maximum technical marking of all Tenders submitted.

TFTMk = (Minimum of all Financial Tender) / (Financial Tender)k.

c- General conditions

Payment mechanism: the following instructions reveal how the mechanism of payment would be during the contract implementation:

1. The Service Provider is entitled to invoice his activities and services on a quarterly basis throughout the project. The eligible Performance Compensation Payment I (PCPI) and Payment III, to be paid to the Service Provider.

2. The economic operator is entitled to invoice his activities and services on a quarterly basis throughout the project. The eligible Performance Compensation Payment II (PCPII) will be paid to the Service Provider with no adjustment.

3. The economic operator shall deliver an invoice before 15 days after the completion of 30 days period to which the invoice applies. If the End Date falls on a date that makes the Service Provider's last period of operation less than 30 days, the Service Provider shall submit an invoice that pro-rates the Monthly Payment based on the number of days that the Services and Activities were provided in the final period of operations.

4- Implementation of DSP Project:

After two years of contract beginning, the following observations were reported by the project management committee and supported by the control management in "Eléctricité du Liban":

a- Project Mobilization: Mobilization activities were supposed

to be delivered after two months from contract commencement, but economic operators haven't performed it yet despite several postponements.

b- Network Survey: It was supposed to be performed after 6 months from contract commencement, but the economic operators haven't accomplished it yet, because they didn't make the necessary investments. Moreover, they don't have the technical capabilities to do such work.

c- Plans & Programs: economic operators exceeded the time limit stated in the contract to perform the plans & programs. This shows that these economic operators are not performing seriously.

d- Construction of Distribution Facilities: the status was not improved regarding this mission, and the investments were still not enough comparing to the expected one at the beginning of the project.

e- Distribution Network Operation and Maintenance: this service is relatively improved, especially after ensuring new equipments specialized for detecting defects of underground power cables. However, it didn't reach the desired level as indicated by KPIs . The economic operators, in that sense, shouldn't only repair the damage, but they should also do all the necessary actions in order to avoid such damage in the next time.

f- Advanced Meter Infrastructure: the core of this mission is to substitute all customer meters by smart meters in order to proceed with the new network, while actually nothing is made in that sense, as service providers.

g- Bill Collection Activities: economic operators conducted the same methods that were followed previously by EDL but with less efficiency, as they failed to introduce an action plan to achieve the objectives of DSP Project which aimed to increase the financial revenues.

In this regard, the following observations have been noticed recently:

- There is no increase in the collection rates as expected;
- The number of errors of meter reading remains high;
- Delays in the delivery process of bill collection, especially the one that is related to medium voltage;
- Delays in the process of disconnecting the power supply when the customers don’t pay their bills;

h- Customer services: it didn’t reach to the required level as stated in the terms of reference (TOR), since service providers were still using the traditional procedures that were followed by EDL before DSP Project. On the other hand, service providers were didn't provide the project management committee with the administrative data necessary for key performance indicators.

Conclusion & Recommendations

DSP Project is mainly a service contract that aims to optimize customer service and maximize the revenues of EDL through reducing the technical and non technical losses. Also, it aims to carry out investments of distribution network, including the installation of the smart grid that will enable a full control on the power distribution which will lead to energy efficiency.

However, DSP Project encountered numerous obstacles due to the following reasons:

1- Project Consultancy:

Since consultancy services are deemed critical, the procurement method conducted to hire the consultant was a direct method which means there is no competition.

2- Inefficient economic operators:

The limited technical and financial capacity of economic operators didn’t fit the contract requirements. Moreover, they don’t have utility experience or background.

3- Tender preparation:

Some clauses in the tender documents were not clear and accurate, as it led to several conflicts between EDL and service providers in the implementation phase. The following observations are examples:

- Ignoring of some substantial issues that affect the project progress (e.g. transition of GAT …).
- Non clear business process and ambiguity of roles and responsibilities between public institution and private companies which affects the performance of the latter as well as KPIs;
- The possibility of different interpretations for some concepts and procedures.
- The payment scheme is very stringent and risky;
- Conflict among Contract parties in interpreting the Conditions of Contract.

4- Political issues:

The continuous strike of GAT (Ghob Al Talab - daily based workers) creates unstable environment in the EDL.

5- Change management:

Lack of smooth administrative transition of the distribution sector as no preparations or plans were made in that regard. Moreover, the public servants didn't accept the rapid change as they were not involved in the transition process. However, they suddenly found themselves out of the business operation with limited authority.

Recommendations

- Based on the previous observations, it becomes obvious that DSP Project is going to fail and will not achieve the declared objectives because economic operators didn’t prove

their seriousness and efficiency, and on the other hand, they don't have the financial capacity to invest in such project.

- From my perspective, it is recommend to terminate the contract as soon as possible and apply all relevant damages, penalties and securities drafted in the contract to mitigate the disastrous consequences that may arise in case of continuing.
- Furthermore, DSP Project is still not a radical solution to the dilemma of power in Lebanon, because it treats only one part of the body (distribution part).

To rescue the power sector in Lebanon, we need an integrated project that consider not only power distribution but also power generation and power transmission, in order to reach the balance between demand and supply at all times and at a reasonable total cost.

References

1- Abdelnour, Ziad (August – September 2003), "The Corruption behind Lebanon's Electricity Crisis", Middle East Intelligence Bulletin.

2- Armstrong, Jim and Donald G. Lenihan (January 1999), "From Controlling to Collaborating: When Governments Want to be Partner", Institute of Public Administration of Canada, New Directions Number 3.

3- Abousleiman, Randa (2010), "Private Public Partnerships: Legal Considerations", Beirut, Abousleiman & Partners Law Offices.

4- Akintoye, Akintola, Matthias Beck, and Cliff Hardcastle (2003), "Public Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities", Oxford, Blackwell Publishing Company.

5- Bult – Spiering, Mirjam, and Geert Dewulf (2006), "Strategic Issues in Public Private Partnerships: An International Perspective", Oxford, Blackwell Publishing.

6- EDL, Energy Management, Transmission Dept., "Financial and Engineering Support Services to EDL", Base Year Data Report.

7- EDL, Report issued by the Board of Directors of EDL about DSL Project (6/8/2013).

8- EDL, "Sustainable Development Department", Report No. 41421-LB, page 25 (2009).

9- E. R. Yescombe (2011), Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance, Oxford, Butterworth-Heinemann.

10- Ghobadian Abby, David Gallear, Nicholas O'Regan, and Howard Viney (2004), "Public Private Partnerships: Policy and Experience", New York, Palgrave Macmillan.

11- Jamali, Dima (2004), "Success and Failure Machanisms of Public Private Partnerships (PPPs) in Developing Countries: Insights from the Lebanese Context", The International Journal of Public Sector Management, p 414 – 430.

12- Kernaghan, K.. (1993), "Partnerships and Public Administration: Conceptual and Practical Considerations", Canadian Public Administration 36 (1).

13- Ministry of Energy and Water (June 2010), "Policy Paper for the Electricity Sector".

14- The World Bank (Survey Results 2006), "Understanding Energy Use in the Industrial Sector of Lebanon", A Preliminary Analysis of the ALI/LCEC.

15- The World Bank (2007) “Public Private Partnership Units: Lessons for their designs and use in infrastructure”.

16- The World Bank (December 2009), "Energy Efficiency Study in Lebanon", Final Report.

Internet sources

1- Asian Development Bank, "Public Private Partnership Handbook", http://www.apec.org.au/docs/adb%20public%20private%20partnership%20handbook.pdf (Accessed July 26, 2016).

2- ALAKHBAR News Paper, http://english.al-akhbar.com/node/7234 (Accessed March 8, 2017).

3- ALMONITOR Web Page, http://www.al-monitor.com/pulse/originals/2015/01/lebanon-electricity-supply-debt-disaster.html (Accessed March 8, 2017).

4- Bayoumy, Yara (October 20, 2010), "Lebanon Needs $20 billion for Infrastructure", Reuters, http://www.reuters.com/article/us-mideast-summit-lebanon-infrastructure-idUSTRE69J3MB20101020 (Accessed October 20, 2016).

5- Economist Intelligence Unit, and Andersen Consulting (1999), "VISION 2010: Forging Tomorrow's Public Private Partnerships (Sample)", Economic Intelligence Unit Store, http://store.eiu.com/product/1793437379-sample.html (Accessed November 14, 2016).

6- "Hayek Clarifies Concepts Related to Public Private Partnership" (April 22, 2010), The Daily Star, http://www.dailystar.com.lb/article.asp?edition_id=1&categ_id=3&article_id=114049 (Accessed August 12, 2016).

7- Kisirwani, Maroun, "The Rehabilitation and Reconstruction of Lebanon", American University of Beirut, http://ddc.aub.edu.lb/projects/pspa/kisirwani.html (Accessed October 25, 2016).

8- Sassine, George, "A New Vision for Lebanon",www.georgessassine.com (Accessed, June 12, 2016).

9- The Canadian Council for Public Private Partnerships, "Best Practices Guidelines", https://www.pppcouncil.ca/ (Accessed July 27, 2016).



La planification stratégique dans le secteur public et le secteur privé: cas de la planification stratégique dans l'administration publique libanaise

Prof. Georges Labaki*

Introduction

La planification stratégique comme outil de développement des organisations a commencé à se développer dans les années cinquante du siècle dernier et a été principalement utilisée dans le secteur privé. A l'inverse, l'administration publique s'est développée entièrement sur une base juridique à savoir les lois et les règlements. Cependant, de nos jours les organisations dans les deux secteurs, privé et public, utilisent d'une manière ou d'une autre, la planification stratégique comme outil de développement et de performance. Théoriquement, la gestion stratégique et la planification stratégique ciblée dans les secteurs public et privé se concentre sur la formulation de la vision et des objectifs réalisables, contraignant de la sorte les employés de tous les niveaux de l'organisation. Cependant, l'utilisation de cet outil est différente dans les secteurs public et privé. Il est

* *Université Libanaise -Faculté de droit et de sciences politiques et administratives*

certain que le secteur privé l'emporte sur le secteur public en efficacité et en actions orientées vers les résultats. Le secteur public libanais commence à s'intéresser de plus en plus à la planification stratégique qui doit devenir une arme privilégiée de la réforme administrative au Liban.

Origine de la planification stratégique

En grec ancien, le mot «strathgia» signifie l'art de mener une campagne militaire. Si nous séparons le mot «stratos» (du grec στρατος) qui signifie «armée» ou «guerre» et ago, ce dernier signifie «gérer». Beaucoup de livres écrits pendant les périodes antiques et médiévales explorent l'art de la gestion de la guerre et les chercheurs y retrouvent aujourd'hui quelques principes similaires à la planification stratégique.

Toutefois, la planification stratégique que nous connaissons de nos jours s'est développée à partir des années 1950 lorsque parurent les premiers livres sur la planification stratégique moderne et la pensée stratégique. Les pères de la planification stratégique sont: Alfred Chandler (1918-2007), professeur d'histoire de l'entreprise dans la Harvard Business School, aux Etats-Unis, Philip Selznick (1919-2010), professeur de droit et de la société à l'Université de Californie, Etats-Unis, Igor Ansoff (1918-2002), russo-américain, mathématicien et business manager et Peter Drucker (1909-2005), professeur à l'Université de New York aux États-Unis.

Alfred Chandler a publié son livre devenu un classique «Stratégie et Structure» en 1962, dans lequel il a fait valoir que toutes les entreprises performantes doivent avoir une structure qui correspond à leur stratégie et non l'inverse comme beaucoup croyaient jusque-là. Il a fondé sa théorie sur une étude approfondie des grandes sociétés américaines entre les années 1850 et 1920, sociétés telles que Dupont, General Motors et Sears et Roebuck.

Philip Selznick a lancé l'idée sur l'interrelation des facteurs internes de l'organisation avec des éléments du milieu extérieur qui a été décrite dans son ouvrage «Fondations de la théorie de l'organisation» (1948). Il existe une relation entre l'entreprise elle-même et l'environnement extérieur. L'essence même de cette idée est formulée le SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces), où les forces et les faiblesses de l'organisation sont analysés dans le cadre des opportunités disponibles à l'organisation et des risques de l'environnement des affaires extérieures.

Ansoff a inventé ce qu'on appelle les «analyses des lacunes» qui a été décrit dans l'un de ses premiers livres «stratégie globale» en 1969. Le principe de l'analyse des lacunes est encore largement utilisé lors de la définition de l'écart entre la situation actuelle de l'organisation et la situation future, où l'organisation veut être, en termes de vision. Lorsque ces deux points sont clairement définis et formulés, un plan de la réduction de l'écart peut être développé.

Peter Drucker a insisté sur la nécessité de fixer les objectifs et les buts de l'organisation. Il a comparé une organisation sans l'objectif, à un navire sans volant. En 1954, il a publié son livre «Pratiques de gestion» qui s'est avéré par la suite la base de la théorie de gestion objective, MBO (Management by objectives, ou gestion par objectifs).

L'essence du MBO est de fixer les objectifs participatifs car selon Drucker la fixation d'objectifs au sein de l'organisation doit être partie intégrante et généralisée à tous les niveaux de la hiérarchie de l'organisation. Idéalement, lorsque les employés eux-mêmes ont été impliqués dans la définition et le choix du plan d'action à suivre, ils sont plus susceptibles de s'acquitter de leurs responsabilités. L'autre grande contribution de Drucker qui devient de plus en plus importante dans la gestion de l'organisation de nos jours est le rôle du capital intellectuel.

Il a préconisé que le travail intellectuel n'est pas hiérarchique ; en effet, dans le travail d'équipe, le membre de l'équipe le plus compétent dans l'accomplissement d'une tâche spécifique sera toujours un responsable secondaire, totalement séparé de la hiérarchie de l'organisation.

Plus tard, dans la seconde moitié du XXe siècle, un autre universitaire bien connu a écrit à propos de la stratégie et de la gestion des organisations, Henry Mintzberg, professeur de gestion de l'Université McGill à Montréal au Canada. Il a lancé quelques critiques envers la planification stratégique faisant valoir que l'étiquette «planification stratégique» devrait être supprimé, car selon lui, la planification stratégique a nui à la réflexion stratégique. Il conclut que la planification stratégique échoue souvent parce qu'elle n'est pas la même que la réflexion stratégique. La planification est alors une analyse qui brise un objectif en étapes, officialisant ces étapes et articulant les conséquences attendues. En revanche, la réflexion stratégique est un sujet de synthèse. Il s'agit de l'intuition et de la créativité. Le résultat de la réflexion stratégique est une perspective intégrée qui doit être libre d'apparaître à tout moment et n'importe où dans l'organisation.

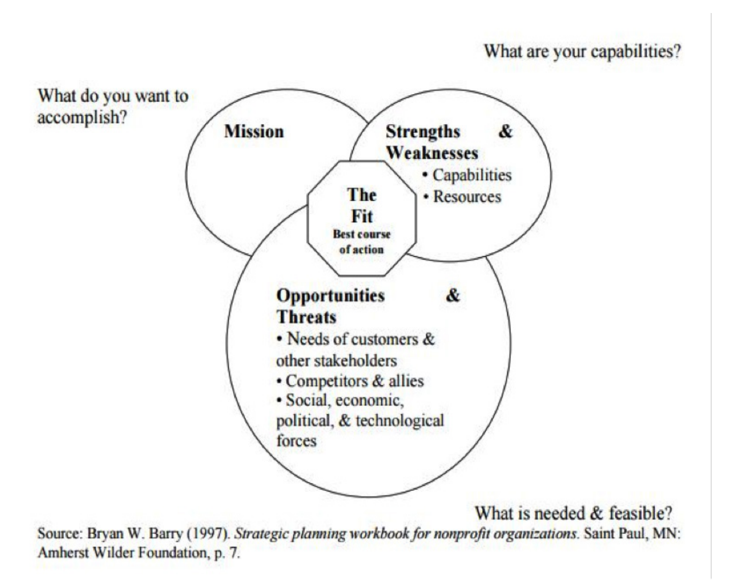
Un grand nombre de penseurs et d'écrivains ont également écrit sur le thème comme Porter, Chan Kim, Mauborgne, Moore, Poister, Anneau, Perry, Streib, Bryson, Vinzant et bien d'autres. Bien que la planification stratégique au départ était principalement utilisée le secteur privé on remarque, à partir des années, que l'administration publique a commencé à s'intéresser aux principes de planification stratégique.

Les bases de la planification stratégique

La planification stratégique est le processus de planification qui permet aux organisations, aux institutions, aux sociétés et aux administrations dans les secteurs privé et public d'élaborer

des stratégies pour accomplir des visions, des missions et des objectifs. La planification stratégique comporte quatre éléments fondamentaux: l'étude de l'environnement de l'organisation, l'élaboration de la stratégie, la mise en œuvre de la stratégie et l'évaluation de la stratégie, intérieurement et extérieurement. Les quatre étapes susmentionnées jettent les bases d'un processus stratégique continu par lequel l'administration en question analyse sa position actuelle, prépare des stratégies, travaille à assurer leur mise en œuvre et passe ensuite en revue leur faisabilité stratégique. Les trois principales étapes pour élaborer un plan stratégique dans tous les secteurs publics ou privés sont:

- Développer une vision claire basée sur la culture de base de l'organisation et le système de valeurs.
- Établir un cahier des charges qui décrit cette vision en objectifs à court terme.
- Préciser les stratégies et les objectifs qui sont nécessaires pour exécuter la mission et développer des plans stratégiques axées sur l'action.
- Procéder du haut vers le bas: pour les administrations, en particulier celles du secteur public, il est important de permettre aux nouveaux dirigeants d'avancer et de voir plus grand tout en restant dans le spectre de la vision unifiée, la mission et les valeurs de l'administration elle-même. L'engagement commence au niveau des cadres supérieurs, par lequel les dirigeants démontrent leur engagement au processus de planification stratégique, ainsi qu'à sa mise en œuvre de la manière la plus pratique. La planification stratégique ne réussira jamais si les dirigeants ne sont pas directement impliqués tout au long du processus, ou s'ils tentent de déléguer leur tâche. La planification stratégique commence au sommet.



Source: Bryan W. Barry (1997). *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*. Saint Paul, MN: Amherst Wilder Foundation, p. 7.

• Être inclusive: au sein d'une administration, la voix de chaque employé est importante pour le succès du plan stratégique. Assez souvent, lorsque l'on souhaite maintenir la culture de l'organisation ainsi que son intégrité, il est vital d'autoriser la diffusion du plan stratégique à tous les niveaux. Cela permet de gagner un éclairage précieux tout au long des phases de planification et le gain de connaissances pratiques. Les employés et le personnel des niveaux inférieurs de la hiérarchie possèdent souvent une bonne connaissance des réalités sur le terrain. Cela garantit que la motivation de la communauté interne de l'administration est profonde, et que leur loyauté et leur intégrité au service de leur administration devient une réalité. Ceci constitue une étape essentielle pour assurer la faisabilité du plan stratégique.

• L'importance de la consultation d'experts internes et externes à l'organisation: la bonne assimilation de l'apport des experts est nécessaire afin d'accomplir la vision finale du plan stratégique et essentielle pour le succès du plan stratégique. Il est important pour un chef de s'entourer de talents et de compétences variées au sein de leur domaine de travail comme

des stratèges pour la planification et ceux qui comprennent les risques et l'analyse.

• Comprendre que la flexibilité est vitale: seul un imbécile ne change pas son esprit. Les réalités évoluent constamment. Un plan stratégique doit agir comme un guide, mais il doit également être un document souple et évolutif qui prend en compte les réalités imprévues, les urgences et les autres changements.

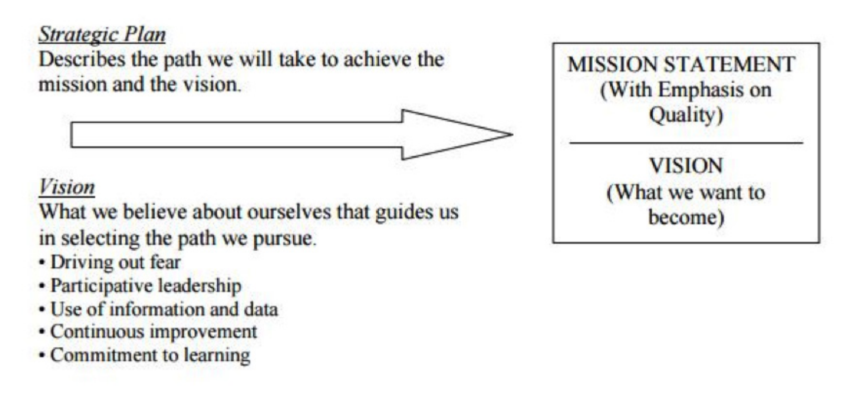


Figure 1: la vision et la mission du plan stratégique

Différence entre planification stratégique dans le secteur public et le secteur privé

La planification stratégique dans les entreprises privées relève de la gestion stratégique. Elle vise à définir la mission commerciale, la direction du développement de la société, les objectifs, les ressources et décisions de gestion à long terme pour la mise en œuvre de la stratégie. La gestion stratégique est l'avenir de la société. Chaque société doit choisir sa propre voie de développement – c'est-à-dire, déterminer la stratégie et la tactique. La stratégie est le programme de la compagnie à long terme qui est développé par l'établissement de la mission, les principaux objectifs, l'évaluation des impacts environnementaux potentiels, l'identification des ressources et des méthodes. La stratégie de l'entreprise doit apporter des

réponses aux questions suivantes:

1) Comment répondre et satisfaire le client à besoin ?

2) Comment faire pour devancer la concurrence ?

3) Comment faire pour développer le marché ?

4) Comment faire pour améliorer l'environnement interne de l'entreprise et organiser sa structure ?

Dans une société, la mission reflète ses intentions sciemment et publiquement exprimées, sa nature et le statut et la raison de l'existence. Elle comprend l'image de l'organisation, sa crédibilité, ses valeurs, son image, ses traditions et ce que la société promet d'offrir. Ces actions donnent confiance aux consommateurs. Ils sont adoptés pour gagner des consommateurs et la confiance des investisseurs dans l'entreprise.

Même si ses entreprises ont des objectifs différents, chacune d'entre-elles a ses propres objectifs spécifiques et ses activités. Cependant, toutes les sociétés ont un objectif commun: faire des profits en satisfaisant le consommateur.

Les objectifs de l'entreprise peuvent être organisées par ordre d'importance. La fixation d'objectifs est importante, parce qu'elle:

- donne une idée de son développement à l'avenir.
- définit les grandes lignes du développement.
- mobilise de nouvelles ressources.
- permet d'évaluer les progrès accomplis.

Chaque objectif principal est divisé en sous-objectifs expliqués en détail. Les objectifs spécifiques sont divisés en deux grands groupes - objectifs stratégiques et financiers. Dans la formulation de l'objectif principal, il est très important de se concentrer sur le plus important, comme l'acquisition

de l'indépendance, la maximisation des revenus, accroître la prospérité, bâtir de richesse etc...

Evaluation	SecteurPublic	Secteur privé
But	Dépenses dans le but de maintenir le service public	Profit
Processus	De bas en haut, consensuel	De haut en bas, les décisions sont prise par les directeurs
Cadre réglementaire	Comptabilité publique	Comptabilité privé
Qualifications requises	Service financier, doit être flexible, consensual.	Service financier dynamique

Parmi les différences entre planification stratégique dans le secteur public et le secteur privé figurent:

-Dans le secteur public, les décideurs sont responsables devant les électeurs alors que dans le secteur privé les décideurs sont responsables devant leurs actionnaires.

-Dans le secteur public la participation est plus large dans la préparation du plan stratégique alors que dans le secteur privé ce dernier est souvent préparé par quelques personnes.

- La structure est déterminée par loi dans le secteur public alors qu'elle l'est par le «top management» dans le secteur privé.

-La performance est plus difficile à mesurer dans le secteur public que dans le secteur privé.

- L'application du plan stratégique est plus lente dans le secteur public.

- Le recrutement est différent entre les deux secteurs.

-Le secteur public sert les intérêts des citoyens et préserve

la paix sociale alors que le secteur privé regarde vers le profit.

-Au niveau du secteur public la planification est conventionnelle alors que dans le secteur privé, elle est plus orientée vers l'action et les résultats et prend davantage en considération les opportunités, l'environnement et les faiblesses de l'organisation.

-La bureaucratie caractérise le secteur public qui est régi par des lois contraignantes. Par conséquent, le processus de décision est plus rigide.

-La mission dans le secteur public est décidée en dehors de l'administration comme par le Parlement alors que c'est le contraire dans le secteur privé.

-Le secteur public est plutôt réactif qu'actif alors que l'inverse est vrai dans le secteur privé.

Figure 3: Comparaison entre secteur public et secteur privé

Secteurs / **Facteurs de distinction**	**Secteur Public**	**Secteur privé**
Responsabilité (obligation de rendre compte)	Responsable devant les électeurs	Responsable devant les actionnaires
	Les directeurs ont une moindre responsabilité	Les directeurs ont une responsabilité plus lourde
La planification	Processus hautement participatif	Implique plusieurs personnes mais reste concentré au sommet de l'organisation
Structure	Etabli par la loi	Etabli par la haute hiérarchie de l'organisation
Performance	Difficile à mesurer	Mesurable

Secteurs / Facteurs de distinction	Secteur Public	Secteur privé
Indicateur d’efficacité	Qualité du Service	Profit
Objectifs	Définis par la loi et par les groupes de pression	Objectifs établis par l’entreprise en fonction des actionnaires
Environnement	Principalement Socio-politique	Marché
Réforme Structurelle	Aucun ne désire de réforme structurelle	Motif de Changement
Motifs	Titre – Salaire – Pouvoir	Profit
Durée	Court terme	Long terme
Stratégie	Allocation d’énormes ressources mais avec des objectifs limités	Allocation de ressources inadéquates avec les resultats escomptés
But	Servir la communauté ou but défini par la loi	Profit et croissance
Processus	Plus lent	Plus rapide
Selection des employés	Le service public	Qualifications spécifiques établies par chaque organisation
Créativité	Moins créatif car lié aux moyens budgétaires	Plus ambitieux et creative

La planification stratégique dans l’administration publique libanaise

Le développement du système de planification et de coordination de la politique unie au Liban a commencé dans le

cadre de quelques ministères ou directions générales, financés soit par certains programmes de l'Union Européenne soit par quelques initiatives personnelles de certains fonctionnaires rompus aux techniques du management public.

Mode de réforme de l'administration publique au Liban

Depuis l'indépendance du Liban en 1943, plusieurs tentatives de réforme de l'administration publique. La plus notoire de ces réformes a eu lieu sous le président Fouad Chéhab en 1959. Elle a pris la forme de 150 décret-législatifs qui ont été promulgués la nuit du 12 juin 1959, ces décret-législatifs ont modernisé à l'époque tout le secteur public libanais. En outre, toutes les réformes ultérieures ont eu lieu par décret-législatif comme l'organisation administrative, La Banque centrale, le Plan Vert, la Sécurité Sociale et bien d'autres administrations publiques.

Il apparait donc clairement que les réformes administratives au Liban ont eu lieu à travers cette technique qui permet de passer outre les groupes d'intérêts ou les blocages parlementaires. Or cette technique juridique n'a plus eu cours depuis les amendements constitutionnels de 1990. En outre, le président de la République, véritable acteur des réformes, a perdu une grande partie de ses pouvoirs sur le plan de l'Exécutif.

D'autre part, il apparait clairement que le processus législatif et le travail des institutions a connu de grands blocages sans compter le fait que le pouvoir a été fragmenté au niveau exécutif, législatif et même judiciaire.

Dans ces conditions, les deux questions primordiales qui se posent sont les suivantes:

-Les législations actuelles permettent-elles juridiquement l'adoption de plans stratégiques dans l'administration publique au regard de l'état actuel des lois et règlements ou bien faudrait-

il légiférer pour permettre l'adoption de plans stratégiques au niveau des administrations publiques ?

-Comment introduire ces législations sans risquer un enlisement de projets ou des initiatives de lois ?

Concernant la première interrogation, les textes actuels permettent l'adoption de plans stratégiques car dans l'approche juridique de la rédaction des lois on prend soin d'accorder à l'administration publique une raison d'être élargie au maximum au point qu'elle perd parfois la délimitation exacte de sa mission. Toutefois, cette possibilité demeure incomplète car il s'agit d'adopter une législation sur la modernisation de l'Etat qui introduit la planification stratégique dans le secteur publique et impose à chaque administration d'adopter un plan stratégique même modeste. Il va sans dire que cette réforme doit s'accompagner du passage d'une administration purement juridique à une administration par objectifs en passant par la création d'un service des ressources humaines dans tous les ministères et les grands corps de l'Etat.

Cas pratiques de planification stratégique dans l'administration libanaise

L'OMSAR (le Bureau du Ministre de la réforme de l'administration publique) est le premier ministère qui a établi un guide pour la préparation des plans stratégiques et a fourni une assistance pour les ministères et les administrations publiques qui le désirent. A ce propos, il faut signaler un projet financé par l'Union Européenne qui comprend l'établissement d'un plan stratégique pour 4 ministères dont le Ministère de la Santé.

Le plan stratégique proposé par l'OMSAR se compose des parties suivantes:

-La mission

-La vision

-Les valeurs
-Le SWOT
-L'environnement (PESTEL)
-Les acteurs (stakeholders)
-Les objectifs stratégiques et secondaires
-Les indicateurs de performance
-La cohérence
-Les initiatives et les projets
-Le suivi et l'évaluation
-Les alternatives et les plans d'urgence



Figure 5: les étapes de la préparation d'un plan stratégique (Source Internet, image d'un plan stratégique, consultée le 2 mars 2017)

Le plan stratégique du Ministère de la santé

Le Ministère de la Santé au Liban a établi un plan stratégique pour le secteur de la santé qui s'étend entre 2015 et 2020. Le plan stratégique du Ministère de la santé a été préparé par le ministère de la santé publique en collaboration avec l'OMSAR (le Bureau du ministre de la réforme de l'administration publique). L'objectif est d'établir des mécanismes pour l'amélioration à long terme de

la qualité et la cohérence de la planification stratégique dans le secteur de la santé.

Il est divisé comme suit:

Plan stratégique à moyen terme (2016-2020) du Ministère de la santé publique, Liban

1. Avant-propos.
2. L'acteur: Le Ministère de la santé publique:

   Description du Ministère de la santé.

   Les enjeux stratégiques.
3. L'environnement d'exploitation dans le secteur de la santé:

   Contexte du pays au-delà du secteur de la santé.

   Résumé des questions stratégiques clés.
4. Vision, Mission & Valeurs:

   Passage de questions stratégiques à des solutions stratégiques.
5. Le Plan stratégique et les objectifs spécifiques:

   Les objectifs stratégiques: Objectifs spécifiques pour atteindre les objectifs stratégiques.

   Objectif stratégique 1: Moderniser et renforcer la gouvernance du secteur.

   Objectif stratégique 2: Améliorer la santé collective et la promouvoir dans l'ensemble du cycle de vie.

   Objectif stratégique 3: Continuer à progresser à une couverture médicale universelle (Universel Health Care).

   Objectif stratégique 4: Développer et maintenir la sécurité santé et la préparation aux situations d'urgence.

   Déplacement de la planification d'opérations.
6. Plan opérationnel:

   Gestion et suivi des performances.

   Le budget.

   Risques et éventualités.

Ce plan stratégique fournit une vue d'ensemble concise et claire de l'approche choisie pour atteindre ces objectifs, le contexte dans lequel opère le Ministère et les défis auxquels il est confronté. Par conséquent, le document est destiné à représenter un point relativement stable de référence tant pour son personnel que pour ses nombreux partenaires qui prennent en charge le secteur de la santé tout en s'efforçant de réaliser sa mission permanente: améliorer la santé et le bien-être de la population du Liban.

Quant au **plan opérationnel**, il fournit une spécification plus détaillée des Modes d'Action et des activités sur une base annuelle. Il est donc également un document qui doit être mis à jour régulièrement afin qu'il demeure pertinent. Le plan opérationnel est destiné à fournir un point de référence pour les membres du ministère et pour ses partenaires pour la réalisation de tâches spécifiques ou échelonnées sur une durée spécifique, avec des ressources spécifiques, et des résultats concrets et clairement mesurables.

Le plan stratégique passe en revue la structure actuelle du Ministère qui remonte à une loi de 1951, toutes les tentatives de réformes ayant échouées au cours des années passées. Puis, il décrit le manque de ressources humaines et les faibles salaires sans oublier la non-séparation entre acheteurs et fournisseurs. Le Ministère joue le rôle de dernier ressort comme assureur médical pour les malades.

Le plan soulève les questions stratégiques relatives à la santé dans un contexte de guerre qui a détruit les hôpitaux et a affaibli le secteur de la santé qui a pu résister et continuer à assurer des soins de qualité aux citoyens. Chaque chapitre pose un certain nombre de questions clés comme:

-Comment moderniser la prise de décision au sein du Ministère?

-Comment moderniser le système de collecte des informations pour pouvoir réagir à temps?

-Comment aider le Ministère à établir un système de partenariat pour améliorer le système de santé au Liban?

Le problème du coût de la santé au Liban.

Le plan stratégique est un bon départ pour recentrer les problèmes liés au secteur de la santé au Liban. Cependant, le plan devait se concentrer davantage sur la question du coût exorbitant des dépenses de santé au Liban dans un contexte de déficit budgétaire for préoccupant. En outre, le plan stratégique se devait de soulever de manière plus détaillée la question de la collaboration entre les différentes organisations publiques et privées en charge du secteur de la santé au Liban.

Le plan stratégique du Ministère de l'économie en faveur des petites et moyennes entreprises

Le projet du Ministère de l'Economie vise à encourager les petites et moyennes entreprises qu'il répartit comme suit:

• **Microentreprise:** capital inférieur à 500 millions de L.L. et à moins de 10 salariés.

• **Petite entreprise:** capital inférieur à 5 milliards de L.L. et à moins de 50 salariés.

• **Moyennes entreprises:** capital inférieur à 25 milliards de L.L. et à moins de 100 salariés.

Sur la base de ces normes, les PME au Liban constituent entre 93 et 95 % des entreprises dans le pays.

L'analyse de la gestion d'entreprise et de l'écosystème de PME au Liban a été réalisée sur 4 niveaux couvrant: l'entrepreneur, l'entreprise, l'industrie et le facteur nationaux. L'analyse a

également pris en considération les différences entre les jeunes entrepreneurs et ceux établis propriétaires d'entreprise de PME. Près de trente défis ont été identifiés dont cinq sont primordiaux. Elles sont résumées ci-dessous:

Défis liés à la mondialisation

- La barrière de la croissance, notamment pour les PME qui sont incapables de franchir les prochaines étapes de la croissance et les risques élevés de viabilité à long terme.
- Une économie vétuste qui retarde la transition vers l'économie de la connaissance en raison des maigres dépenses sur la recherche et le développement.
- Changer l'environnement des entreprises en raison de la concurrence due à la mondialisation et à l'évolution rapide des technologies perturbatrices des modèles commerciaux existants.
- L'incertitude économique en raison du ralentissement des cycles économiques, combinées à des mesures de financement insuffisantes, qui provoquent une grande pression sur les PME.
- Le manque de coordination et l'inertie qui limitent les efforts et les initiatives de soutien face à un paysage en constante évolution.

Dans ce contexte, le plan stratégique propose une stratégie nationale pour les PME et les entrepreneurs du Liban avec la vision ambitieuse de faire des PME le moteur économique de l'emploi au Liban. La réalisation de la vision incombe à toutes les parties prenantes. Quant à la mission, elle consiste à favoriser la création de dynamiques dans le monde des PME pour augmenter leur compétitivité et contribuer à la création d'emplois et une économie à grande valeur ajoutée.

Les principaux objectifs de la stratégie sont en quatre volets:

• **Petites et grandes PME:** accroître le développement des PME.

• **Durable:** Assurer la viabilité à long terme des entreprises.

• **Innovantes**: Développer les PME innovantes et les aider dans leur transition vers une économie de grande valeur ajoutée.

• **Concurrentiel**: Transformer les PME en acteurs plus productifs, concurrentiels et mondiaux.

La réalisation de ces objectifs repose sur six axes stratégiques, qui sont essentiellement des initiatives qui constituent les piliers sur lesquels repose la stratégie des PME nationales du Liban. Il s'agira d'adopter les mesures suivantes:

• **Aider les dirigeants d'entreprise:** vise à aider les propriétaires des PME dans le développement de leur culture d'entreprise, professionnaliser leur gestion, former de nouveaux dirigeants et les conduire sur le chemin de la bonne gouvernance.

• **Faciliter le financement conformément au droit commercial:** vise à encourager les PME à renforcer leur capital social pour promouvoir la croissance et assurer la disponibilité des sources de financement adaptés aux besoins des PME.

• **Amélioration de l'accès aux marchés:** vise à améliorer la compétitivité des PME et améliorer l'accès aux marchés étrangers et en particulier pour les pays à croissance rapide et à ceux où le Liban a des intérêts économiques.

• **Renforcement de la capacité d'innovation:** vise à développer l'infrastructure de support ainsi que les réseaux interdépendants.

• **Développement d'un environnement favorable aux affaires au plan national:** vise à développer un

environnement juridique et réglementaire national en faveur des PME.

• **Assurer la cohérence et une coordination efficace:** vise à développer des mécanismes de forte coordination efficace entre les acteurs publics et privés afin d'assurer la cohérence et la rationalisation des PME.

Une quarantaine d'initiatives ont été identifiées à travers les six orientations stratégiques susmentionnées. Ceux-ci ont été priorisés en trois étapes de mise en œuvre qui se dérouleront jusqu'en 2020, selon l'opportunité de leur mise en œuvre.

Enfin, l'étude recommande de passer à l'action et à la collaboration de tous les acteurs publics et privés pour mettre en œuvre la stratégie afin de faire des PME l'un des principaux moteurs de l'économie libanaise. Ce plan stratégique est innovateur et s'attaque à des secteurs les plus prometteurs de l'industrie libanaise.

Conditions de réussite de la planification stratégique dans le secteur public.

La réussite de la planification stratégique dans le secteur public libanais à la généralisation de la planification stratégique dans toute l'administration publique, la sensibilisation à l'importance de la planification stratégique comme outil de progrès, la participation de tous les acteurs du secteur public à cet effort, coordonner la planification budgétaire à la planification stratégique, changer la culture des citoyens et des fonctionnaires concernant le secteur public et avoir une plus grande orientation vers client ou le citoyen. Pour cela, l'État libanais devrait adopter de vraies politiques publiques et cesser d'être réactif aux crises qui agitent le pays souvent à travers des mesures à court terme.

La généralisation de la planification stratégique dans l'administration publique libanaise

Les orientations principales concernant la planification stratégique au Liban doivent être adoptées directement par le Conseil des ministres par décret ou par projet de loi présentés au Parlement quitte à déléguer à chaque administration publique le soin d'adopter leur propre plan stratégique qui prescrit les principes de base pour l'élaboration de politiques, de types de documents de planification de politique et de leur hiérarchie.

En outre, la planification des dépenses budgétaires à moyen ou à long terme doivent être introduites dans toutes les administrations publiques au même titre que les lois-programmes.

En effet, le principe de base de la planification stratégique dans l'administration publique, devra maximiser l'intégration de la politique de planification et de budgétisation.

En outre, pour permettre une application efficace de la planification stratégique, l'Etat libanais doit passer d'une administration publique régulée par le droit administratif à une administration basée sur le management. Il s'agit d'un ensemble de mesures coordonnées qui ouvriront la voie à la planification stratégique. En effet, le principal objectif du processus de planification stratégique est de mettre davantage l'accent sur les résultats et sur une gestion plus efficace des finances publiques, des ressources humaines et matérielles du gouvernement en définissant des objectifs précis et des résultats attendus. Cette stratégie d'action de l'Etat doit être fixée dans un document officiel de gestion à moyen terme, qui ferait partie intégrante de la planification budgétaire et ainsi harmoniser la planification des objectifs stratégiques et des ressources financières nécessaires à leur mise en œuvre. Les institutions publiques planifieront leurs activités et leur performance selon leur capacité financière qui repose sur le budget adopté par le Parlement.

En outre, les principaux objectifs et activités de base doivent être établis en fonction de l'analyse de l'environnement interne et externe de l'administration concernée et des ressources disponibles. Cette analyse permet de fixer les enjeux internes et externes auxquels est confrontée l'administration publique libanaise. Afin de mesurer précisément les résultats obtenus, les institutions publiques devront définir les résultats escomptés formulés clairement et assurer la continuité. Ces résultats doivent être cohérents avec les objectifs fixés par les documents de planification, et ne peuvent être modifiés que dans des cas très particuliers.

Strategic Planning Process

- Rationality / Comprehensiveness
  - Process: methods & tools, frequency of review and monitoring, sophistication
  - Content: # of items considered, depth of analysis and problem identification
- Centralization / Delegation, Exclusion /Inclusion of External Stakeholders
- Stakeholder Activation & Involvement: breadth of participation, commitment to planning, degree of effort
- Monitoring of Activities (not limited to stategic planning)

Environmental Context

Internal Environment
- Dynamism/Turbulence
- Structural Complexity & Size
- Staff planning skills/Supportive culture
- Commitment & Resistance to Planning
- Centralized/Decentralized
- Technological (complexity): heterogeneity, tight coupling
- Core Technology: routineness,

External Environment
- Hostility / Munificence
- Conflict
- External influence

Uncertainty & Perceptions

- Experience With and Knowledge of Environment and Outcomes
- Nature of Decision Problem and Goals: e.g. Structured vs unstructured, ambiguity

Strategic Planning Impact: Performance

- Satisfaction & Difficulty with planning
- Strategic Capacity: improve managerial control, budgeting, communication

Figure 6: processus de planification stratégique, études de l'environnement, de la performance et des risques.
La sensibilisation à l'importance de la planification et de la gestion stratégique.

La planification stratégique n'est pas simplement un exercice fonctionnel ou administratif. Un plan stratégique peut faire toute la différence entre une administration qui ne désire pas se développer et une administration novatrice, axée sur une cause, qui possède vraiment une vision et une mission pour faire une différence dans le secteur public dans le cadre de son mandat. Sensibiliser sur l'importance primordiale de la planification stratégique, non seulement pour survivre à un projet à court terme, mais à prospérer longtemps après la fin du projet, doit être au cœur de la formation administrative et au cœur du système de valeurs des individus dans des positions de leadership, en particulier dans le secteur public. La planification stratégique est un des rares processus qui dégage des idées, une inspiration, des visions et les transforme en réalités concrètes et réalisables sur le terrain. Les fonctionnaires de tous les échelons administratifs doivent être conscients de cette réalité, ainsi que la réalité que leur administration ne sera pas capable d'atteindre une grande performance sans une vision forte et claire, matérialisée dans un plan stratégique.

La planification stratégique et la gestion stratégique dans l'administration publique sont étroitement liées à la conception et la culture de l'administration publique. En clair, le gouvernement doit servir la communauté et s'adapter aux changements, aux valeurs de la société et répondre à ses besoins.

Participation de tous les acteurs

L'efficacité de la planification stratégique comme outil efficace de gestion stratégique dans les organisations publiques nécessite un rôle actif dans la définition de l'orientation stratégique de l'organisation par les cadres supérieurs et la création d'un environnement qui reconnaît la planification stratégique comme outil de gestion stratégique. En outre, il faut de bonnes relations

de travail entre l'équipe chargée de la planification stratégique et la haute hiérarchie ; en outre, l'équipe chargée de la planification stratégique doit être placée à proximité de la haute hiérarchie et en contact direct avec elle; de plus, il faut intégrer le plan stratégique à tous les niveaux de l'organisation. Enfin, processus de planification ne doit être ni trop rigide ni trop mécanique. Pour arriver à ce but, l'administration publique libanaise devra adopter une plus grande décentralisation administrative et faciliter les contacts directs entre les différentes administrations publiques sans passer nécessairement par la voie hiérarchique et adopter un système ouvert et non fermé.

Coordonner entre planification budgétaire et planification stratégique

La planification budgétaire est un processus qui consiste à définir les priorités de développement d'État, les objectifs financiers, les objectifs budgétaires, les dépenses prioritaires de développement et les dépenses budgétaires à moyen terme. Les ressources financières sont primordiales dans le succès d'un plan stratégique, car sans moyen toute initiative demeure inapplicable. En effet, il est apparu au cours de la mesure de la performance des progrès des initiatives stratégiques qu'il était crucial de lier la planification budgétaire au plan stratégique et que cela menait à de meilleurs résultats. Pour cela, le système de planification stratégique au niveau de l'administration publique centrale doit se composer de deux éléments principaux – la composante de gestion et celle du budget. La composante de gestion stratégique se compose généralement du: mandat (énoncé de mission), de la vision, des valeurs, de l'analyse de l'environnement interne et externe, des priorités à moyen terme, de l'orientation, des activités, du suivi, de l'évaluation et des rapports. Quant à la composante du budget, elle se compose de l'état actuel de l'administration, l'analyse, les objectifs, les

résultats, la performance et les indicateurs des programmes budgétaires et des programmes de financement. Un plan stratégique au niveau de l'Etat doit prendre en charge le passage d'une gestion des ressources axée sur une gestion des résultats. Par conséquent, il est primordial que l'Etat libanais réduise son déficit budgétaire pour dégager les ressources nécessaires au financement de la planification stratégique et qu'il adopte une politique de gestion publique basée sur le management par objectifs et par résultats et non seulement l'application des lois.

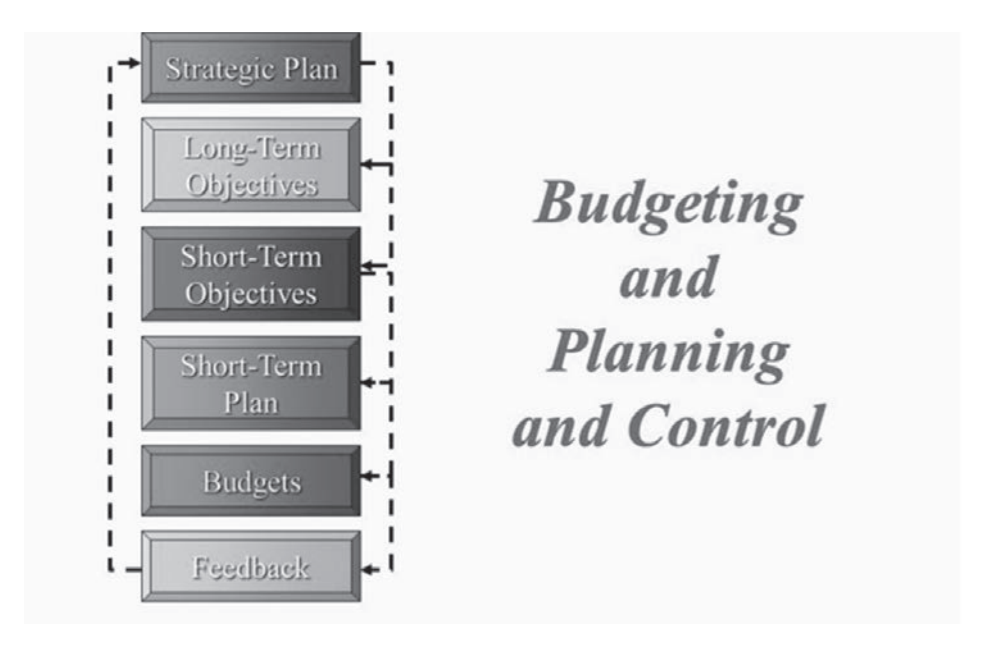


Figure 7:Budget, planification et controle

Une plus grande orientation vers le client et l'usager du service public

L'orientation vers le client dans le cadre de la planification stratégique dans le secteur privé est en contradiction avec l'administration publique qui tout en étant au service du citoyen n'est pas souvent très attentive à la qualité ou au coût du service public car elle ne cherche aucun but lucratif. Or, dans le secteur privé, le profit dépend du client. L'intérêt du client exerce une grande influence sur l'organisation qui cherche à le satisfaire par tous les moyens. Toutefois, dans les dernières décennies, des idées similaires ont interpellées l'administration publique. Ceci a entraîné la création d'une nouvelle culture de l'administration publique, où le centre d'intérêt est le destinataire des services publics à savoir le client. Les institutions publiques commencent à mettre en œuvre certains principes de l'entreprise privée, en se concentrant plus sur la coopération avec le public, la réduction des coûts et les actions orientées vers les résultats. L'administration publique devient plus souple et plus transparente et cherche à répondre aux besoins du client au lieu d'avoir un comportement purement bureaucratique. Récemment, l'importance du client dans l'administration publique a été clairement exprimée par plusieurs pays comme ceux de l'Union Européenne qui soulignent le besoin d'accroître la disponibilité des services publics à travers:la simplification des procédures juridiques, la simplification des mesures prises par l'État en faveur des citoyens, la création de centres d'appels, la conception et le perfectionnement des pages web, une attitude particulière envers le client, la présentation d'informations spécifiques aux nouveaux clients et la mise en oeuvre d'un cadre de travail électronique afin de permettre un échange d'informations et de documents rapides à l'intérieur de l'organisation et entre l'établissement public et les usagers.

Le renforcement de la culture organisationnelle dans l'administration publique libanaise

La culture organisationnelle est un aspect fondamental de la pensée stratégique, de la gestion stratégique et de la planification stratégique. Il influe sur les employés de l'institution, les intervenants, ses relations externes et son environnement interne. Dans le secteur public comme dans le secteur privé, il appartient au chef de l'administration d'établir sa propre stratégie spécifique pour définir la culture organisationnelle qui doit être adaptée à la vision globale. La culture d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des normes, des croyances, des façons de se comporter que les membres d'une institution, administration ou organisation partagent au sein de leur espace de travail. La culture d'une organisation est directement liée aux valeurs que l'institution souhaite transcender et souhaite intégrer dans son image et sa vision, ainsi que dans la manière dont elle fonctionne pour réaliser sa vision. La culture d'une organisation doit également être assez souple et incorporer des hypothèses, des perceptions et des expériences d'apprentissage qui peuvent être rencontrées dans des circonstances imprévues. Sans une organisation culturelle solidaire et une vision claire, les plans stratégiques les mieux conçus peuvent s'effondrer au cours des étapes principales de leur exécution et leur mise en œuvre. D'où la nécessité fondamentale de la prise de conscience de l'importance de la culture au niveau de la planification stratégique, ainsi que de la sensibilisation des gestionnaires, administrateurs et dirigeants administratifs qui doivent être impliqués dans leur culture organisationnelle, avec leurs employés, leurs équipes et leurs consultants. Un bon plan stratégique doit englober la culture de l'organisation.

L'importance de la culture dans la planification stratégique, ainsi que son intégration au sein de la vision de l'administration réside également dans sa capacité à améliorer le moral et la

motivation du personnel, ainsi que leur efficacité. Compte tenu de l'impact et l'importance de la culture organisationnelle dans la planification stratégique, il est essentiel que les administrations envisagent la possibilité de changer la culture de l'administration tout en développant et en appliquant une stratégie mise à jour ou améliorée continuellement. Cela se produit généralement lorsqu'un changement de direction a lieu, ou lorsqu'un nouveau Conseil est élu, ou même quand un nouveau responsable arrive au pouvoir et apporte sa propre vision de ce qu'il veut réaliser.

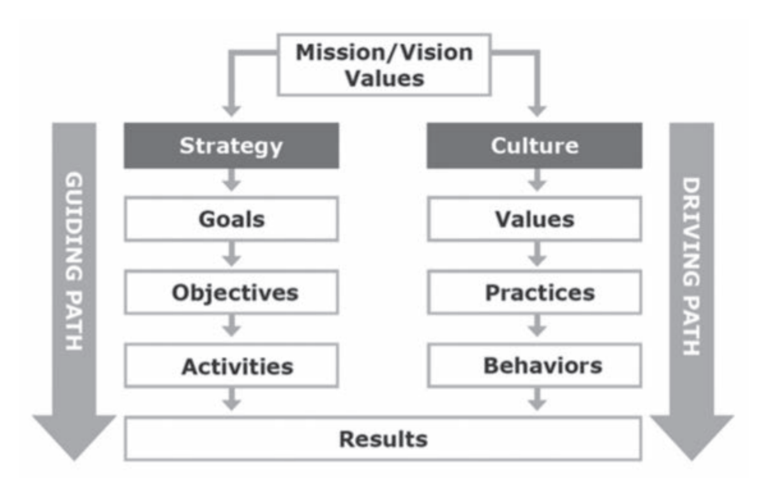


Figure 8: Mission, vision, valeurs

La culture agit comme un atout précieux sur le plan stratégique de l'organisation si elle facilite la communication, la prise de décisions organisationnelle et favorise la maîtrise des efforts internes et externes. Dans ce cas, le résultat est une productivité accrue.

Mais elle est une épée à double tranchant. En effet, la culture peut devenir négative lorsque des valeurs fondamentales partagées et les systèmes de croyance des fonctionnaires interfèrent avec les objectifs de l'organisation. Ceci est parfois le cas dans l'administration Libanaise. Les résultats qui en découlent sont négatifs sur l'administration elle-même et sur les citoyens. En raison de l'influence de la culture sur le

comportement et le fait que certains plans stratégiques ne tiennent pas compte de la culture lorsqu'ils sont construits, un individu ou même l'ensemble du personnel, ne peuvent pas appliquer le plan stratégique. Ils risquent de devenir incapables de savoir comment se comporter de manière efficace et en conformité avec le plan stratégique mis en place. Ces situations décrites se produisent lorsque les facteurs culturels sont en contradiction avec ce qui doit être fait afin de réaliser la vision de l'organisation. Pour cette raison, un leadership fort est capable de construire un plan qui est inspiré de la culture existante sans compromettre l'orientation générale de l'établissement, de l'administration ou de l'organisation.

La formation

Il faut également signaler que l'Ecole Nationale d'Administration assure un enseignement sur la planification stratégique. Cela permet la formation de cadres intermédiaires ou supérieurs dans l'administration publique qui vont à leur tour appliquer les enseignements qu'ils ont reçu dans leurs propres administrations. D'ailleurs, ces fonctionnaires ont choisi la planification stratégique comme projet de recherche à l'Ecole Nationale d'Administration et cherchent à les appliquer dans leur administration. Il est important de devenir autonome dans l'établissement des plans stratégiques et de ne pas rester dépendant de l'aide extérieure.

Finalement, on note l'existence de plans stratégiques dans certains ministères comme le Ministère de l'Agriculture, le Ministère de l'Industrie et la Direction de Protection des Consommateurs au Ministère de l'Economie.

Conclusion

Il est devenu urgent et primordial d'introduire et d'accorder la plus grande importance dans l'administration publique Libanaise à la planification stratégique et dégager les activités nécessaires pour obtenir de meilleurs résultats alors que le secteur public accumule parfois des retards dans la mise en œuvre des plans de développement. D'autre part, il s'agira d'emprunter au secteur privé tout ce qui est applicable au secteur public et ne pas se contenter d'une application servile. Ainsi, les gouvernements devraient appliquer une approche plus axée sur le client en empruntant les meilleurs exemples du monde entrepreneurial. Les deux secteurs, public et privé devraient apprendre l'un de l'autre et ainsi améliorer leur compétitivité et leur performance. La coopération entre le client et l'administration publique doit devenir aussi simple que possible dans le but de diminuer le fardeau administratif imposé aux particuliers et aux entreprises afin d'économiser le temps et les ressources des clients et soutenir le développement des entreprises. En effet, il est indéniable que la modernisation de l'administration publique Libanaise passe par l'adoption de la planification stratégique à tous les échelons du service public.

Bibliographie:

- Baldrige National Quality Program (2002). Criteria for performance excellence. Washington, DC: National Institute of Standards and Technology of the US Department of Commerce.

- Barry, Bryan W. (1997). Strategic planning workbook for non-profit organizations. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.

- Cassidy, A. (2016). A practical guide to information systems strategic planning. CRC press.

- Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. Journal of Business Research, 67(9), 2000-2007.

- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). Quality management for organizational excellence. Upper Saddle River, NJ: pearson.

- Haines, S. (2016). The systems thinking approach to strategic planning and management. CRC Press.

- Henry Mintzberg (2007), The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review,

- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: theory: an integrated approach. Cengage Learning.

- Kohm, Amelia, and David La Piana. Strategic Restructuring for Nonprofit Organizations. Westport, CT: Praeger, 2003.

- Koteen, J. (1989). Strategic management in public and nonprofit organizations: thinking and acting strategically on public concerns. New York, NY: Praeger Publishers.

- Mclean, E. (n.d.), Strategic Planning for MIS, A WILEY-INTERSCIENCE PUBLICATION, Retrieve at: http://tocs.ulb.tu-darmstadt.de/179853554.pdf

- Niven, Paul R. Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons), 2003.

- Nutt, Paul C., and Backoff, Robert W. (1992). Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

- Olsen, J. &Eadie, D. (1982). The game plan: Governance with foresight.

Washington, DC: Council of State Planning Agencies

- Phills, James A. Jr. Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations (Oxford: Oxford University Press), 2005.

- Rangan, V. Kasturi. “Lofty Missions, Down-to-Earth Plans,” Harvard Business Review (March 2004).

-Richard B. Robinson Jr. and John A. Pearce II (2017),Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning, Journal of the Academy of Management, Retrieve at: http://amr.aom.org/content/9/1/128.short

- Sanders, T. I. (1998). Strategic thinking and the new science: Planning in the midst of chaos, complexity, and change. New York, NY: The Free Press.

- Schein, E. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Schwenk, Charles R., and Charles B. Shrader (2017), Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis, Entrepreneurship: Theory and Practice, Spring 1993, p 53+. Academic OneFile, Accessed 14 Mar. 2017

- Southern Growth Policies Board and the Southern Consortium of University Public Service Organizations (1996). Results-oriented government: A guide to strategic planning and performance measurement in the public sector. Research Triangle Park, NC: Southern Growth Policies Board.

- Theodore, H. (2002). The use of strategic planning in municipal governments. The Municipal Year Book. Washington, DC: International City/County Management Association, 18 - 25.

- Young, Richard D. (2001). Perspectives on budgeting: Budgets, reforms, performance based systems, politics and selected state experiences. Columbia, SC, University of South Carolina, Institute for Public Service and Policy Research.

- Young, Richard D. (2002). The Baldrige quality process: Implications for public service organizations. Public Policy & Practice. 1, (3), available at http://www.iopa.sc.edu/ejournal/baldrige.htm

- Zemsky, Robert, Gregory R. Wegner, and William F. Massy. Remaking the American University: Market-Smart and Mission-Centered. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2005.

Abstracts

In order to facilitate the task of those interested in benefiting from the published researches, the «Lebanese National Defense» magazine is publishing summaries in Arabic of the researches written in French and English, and summaries in these two languages for the researshes published in Arabic.

Symptoms of the regional system and its possible repercussions on Lebanon

Retired Brigadier General P.S.C Nizar Abdel Kader

The main characteristic of the states of the Middle East lies in symptoms that affect the authority and the regime since the beginning of Arabic revolutions which led to a major change in the role of rulers as well as tumult in the concerned states. It is worth mentioning that these states that are affected by this tumult are waiting for the establishment of the strategy of the new administration in the in the tenure of US president Donald Trump. This region faces several challenges, mainly: terrorism and the conflict between the states of the region and the spread of extremist movements and of course the movement of the people who aspire to make changes in regimes and in the independence.

The states of the region that are affected by these conflicts suffer from problems mainly distributed at the political and social levels.

Accordingly, these states face internal interventions that might affect their internal stability. It is inevitable to say that the intervention of major states in the region to protect their interests has a major impact on the stability of the states of the region as some major states might have a negative impact sometimes through their interventions, particularly that they mostly aim to protect their interests more than protecting the states of the region, which calls for the joining of efforts of the mentioned states in order to protect themselves.

The wars that are taking place in Iraq, Syria and Yemen forinstance sound the alarm for the existence of military complications that are difficult to solve in the near future.

It is normal that the crises of the region will have repercussions

on Lebanon, particularly the waves of Syrian displacement they are causing.

Lebanon is facing numerous challenges in facing the renewal of terrorist movements which the armed forces and security units have succeeded in putting them to a halt and destroying terrorist cells. The hope remains in the joining of international political efforts in order to find a solution for the Syrian crisis call for a regional international conference in order to solve the crisis, similar to: Dayton" conference in Bosna.

Toward the rationalization of management in Lebanon

Prof. Issam Moubarak.

The Lebanese system is based according to the constitution on the legitimacy founded on the principle of coexistence and therefore the legitimacy of the government as well as the legitimacy of the management is secured through a cohesive series of several considerations mainly the urgent need related to public interests.

The establishment of a modern management is a dilemma that hurdles the government's work in Lebanon for it is unnecessary to launch slogans and present ideas with the aim of modernizing laws since modern management is in dire need of leaders who hold the banner of modern thinking and capable of piloting modernization while relying on the people's confidence. Hence, the leader should work for those who are working for him while abstaining from taking advantage of their weaknesses to control their lives, should respect all men as an independent value, and not as subordinates or compelled individuals and the leader's wellbeing is guaranteed if he remains unbiased vis-à-vis all the sides.

It is worth noting that elections turned into the doctrine of democracy considering that it constitutes the basic democratic means that holds the pillars of modern political systems. Hence, if political freedom is the means that guarantees the rise of a democratic State in an effective and truthful manner, it means the contribution of every citizen in public affairs, assuming responsibilities and controlling the government's work. There is no doubt that the fulfillment of the transfer of power is considered as criteria of a sound democratic system and a way of organizing the political conflict in society.

It is worth mentioning that the rationalization of management is affected by different factors such as the public interest, administrative corruption and the paralysis of governmental

work. For the sake of public interest, there are standards that we should resort to, mainly the elections, and the personality of the administrative leader while performing his duties. As for administrative corruption, it is represented through different images; however, different reasons lead to the proliferation of corruption some of which are related to the structure of society on one hand while other reasons are related to the public servant in person on the other hand. It is worth mentioning once again that there are policies adopted in the fight against corruption such as administrative decentralization with the aim of reaching a transparent and responsible public administration in addition to stimulating the administration by facilitating administrative paperwork and education. Respecting the laws may lead to embolden the judiciary system and guarantees its independence. Furthermore, prevalent constitutional and judiciary principles necessitate from those working in the public sector to be loyal primarily to the service of the country and the public interest and therefore the affiliation to the country is stronger than the affiliation to the sects and this ensures achieving the most important reforms.

Lebanese blogs and virtual democracy

Hayat Aoun

Blogging today is considered a tool for social and political change and an important source for information as well as one of the most popular means in the world.

There are main characteristics that differentiate blogging from the classic written, audio and visual media such as easiness of broadcast, freedom of editing and ability to interact with the audience as well as the economic characteristic and forming electronic groups between their editors, followers and benefiters through the participation in editing and receiving information.

Blogging became known at first as a Lebanese collective and social phenomenon as a reaction to major political events that took the country and the region by storm. After unrelated individual experiences took place, blogging inclined in the year 2010 towards institutionalization in an active blogging movement in terms of quality and quantity with the first tries of bloggers to establish an institutional committee that joins them and defends their rights. The committee was named "Lebloggers".

Lebanese blogs went through extreme battles side by side with civil society in demands and rights and freedoms files. They were able to leave a trace in several fields because the efficiency of incitement on social media websites were translated as demonstrations in the streets.

In spite of the fact that blogs are not yet a sufficient pressure point for the goal of political and social change. However, they are part of the forces that are participating in the formation of general opinion because they represent a part of the opinion which lies in a fraction of society in constant increase.

Therefore, can Lebanese bloggers achieve true democracy despite the restraints and pressures that they are subjected to from time to time?

The answer can be difficult in a country that depends on several changes that are embodied in the infrastructures of the web, the rules of journalism and censorship of the internet.

Résumés

Pour faciliter la tâche de ceux qui désirent bénéficier des recherches publiées, le magazine «Défense Nationale Libanaise» publie des résumés traduits du français et de l'anglais vers l'arabe et des résumés des recherches publiées en arabe et traduits vers le français et l'anglais.

Les pressions de l’ordre régional et ses effets éventuels sur le Liban

Général de brigade B.E.M retraité Nizar Abdel Kader

Un des traits qualifiant aujourd’hui les pays du Moyen-Orient réside en les symptômes affectant l’autorité et le pouvoir, et ce depuis l’éclatement des «révolutions» arabes aboutissant à un changement remarquable quant au rôle des gouverneurs et les troubles existant dans les pays concernés. Il est à noter que ces pays témoignant des troubles sont toujours en état d’attente à l’élaboration d’une stratégie de la nouvelle gestion à l’ombre du mandat du président américain Donald Trump. Cette région fait face à de nombreux défis notamment: le terrorisme, le conflit existant entre les pays de la région et la diffusion des mouvements extrémistes, sans jamais oublier les peuples qui aspirent au changement des régimes et à l’indépendance.

Les pays de la région affectés par ces conflits souffrent de problèmes, que ce soit au niveau politique, tout comme au niveau social.

C’est alors que ces pays font face à des défis internes qui pourront affecter leur stabilité interne. Il est à signaler que les ingérences commises par les grands pays dans la région dans l’objectif de protéger leurs intérêts ont un effet important sur la stabilité des pays de la région. Ces grands pays pourront parfois par leurs ingérences, causer du mal aux pays de la région, surtout que ces ingérences visent à protéger leurs intérêts beaucoup plus qu’à protéger les pays de la région, fait qui nécessite la convergence des efforts de ces derniers pour se protéger.

Les guerres ayant lieu en Irak, en Syrie et au Yémen, par exemple, annoncent l’apparition de complications militaires difficiles, dont

les solutions ne sont pas encore envisagées. Tout comme il est normal que les crises de la région aient des répercussions sur le Liban, surtout avec l'afflux du déplacement des réfugiés Syriens.

Le Liban fait face à de nombreux défis pour faire face au renouvellement des mouvements terroristes, dont les forces armées et les services sécuritaires ont réussi à freiner leur action, tout en écrasant les cellules terroristes. L'espoir persiste avec la convergence des efforts politiques internationaux pour trouver une solution à la crise syrienne, tout en appelant à la tenue d'une conférence internationale régionale en vue de régler la crise, pareillement à la conférence «Dayton» qui a été tenue dans l'objectif de régler la crise en la Bosnie.

Vers une bonne gouvernance de l'administration libanaise

Prof. Issam moubarak

Le régime libanais se base d'après la constitution sur la légitimité basée sur la consociation.

De ce fait, la légitimité du gouvernement ainsi que celle de l'administration se réalise à travers une chaine de considérations dont la plus importante est la nécessité du respect de l'intérêt public.

De toute facon, l'instauration d'une administration moderne, se confronte a une certaine difficulté dans le fonctionnement de l'administration libanaise. D'ailleurs, cette modernisation ne se réalise pas à travers des slogans, mais bien évidement par la présence des chefs créatifs d'un esprit moderne, et capables de gérer la modernistaion sur la base d'une crédibilité populaire. Le chef est celui qui travaille pour les autres sans aucun abus, tout en gardant une certaine égalité entre toutes les parties de la société. Il faut souligner, l'importance de l'éléction qui est une des piliers de la démocratie en permettant au peuple de participer aux affaires publiques ainsi que, pour gérer les particularités de chaque société.

La meilleure gouvernance dans l'administration est affectée par des facteurs divers dont l'intérêt public est la corruption qui aboutit à la paralysie de l'activité gouvernementale. Pour assurer l'intérêt public il faut recouvrir à des critères comme l'éléction, la perseruable du leader qui se reflète dans l'exercice de ses missions, la corruption se manifeste à travers plusieurs facettes. Les raisons qui la favorisent se partagent entre la composition confessionnelle de la société libanaise et le fonctionnaire lui-même.

Notons la présence de plusieurs procédés qui tendent à contrecaner la corruption. On peut citer la décentralisation administrative, la révalorisation de l'adulte de l'administration à travers l'éduction et la simplification des procédés.

Le respect des lois, peut aboutir dans son côté à la consolidation du rôle des juridictions.

Enfin, il faut dire que les principes constitutionnels et juridiques adaptés dans les Etats exigent de ceux qui assurent les services publics une appartenance fidèle à la partie et non pas à la confession dans l'objectif d'un changement pour le meilleur.

Les blogs éléctroniques libanais et la démocratie virtuelle

Hayat Aoun

Les blogs sont considérés aujourd’hui, une importante source d'informations, et l'un des moyens d'expression les plus populaires au monde, tout en soulevant les barrières de la liberté d’expression et en permettant un accès facile à l’information.

La facilité de publication, la liberté éditoriale et la capacité d'interaction avec le lectorat, en plus de la vitesse de diffuser les informations, et le coût moins élevé, font les avantages des blogues par rapport aux médias traditionnels.

La blogosphère libanaise,est née suite aux troubles nationaux, et comme un besoin de liberté d’expression et de rénovation sociale.

Ainsi,en offrant des plateformes pour tous les points de vue, les blogues au Liban essaient de devenir des outils de transformation à la portée de la société civile.

Les questions de la Justice sociale, de la démocratie, de l’environnement et des droits humains sont primordiales dans le vocabulaire des bloggeurs libanais.

Est-ce qu’ils peuvent accéder à une réelle démocratie, malgré les restrictions et les pressions de temps en temps?

La réponse peut être difficile dans un pays où l’avenir des blogs dépend forcément de la connectivité internet, les lois de la presse internet et de la censure.



الدفاع الوطني اللبناني - تموز - ٢٠١٧
Défense Nationale Libanaise - July - 2017



DEFENSE NATIONALE LIBANAISE

DSP Project in “Eléctricité du Liban”

La planification stratégique dans le secteur public et le secteur privé : cas de la planification stratégique dans l’administration publique libanaise



١٠١